



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

Tema:

*"Propuesta de Mejora en la Calidad del Proceso de Crédito
Comercial en la agencia CEPRODEL – ALTAMIRA".*

PRESENTADO POR:

Br. Fabio Vladimir Vargas Salgado.

Br. Hely Antonio Ramos Silva.

TUTOR

Ing. Marvin Sánchez Munguía.

MANAGUA, JULIO 2011.

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	DESCRIPCIÓN	Pág.
I.	Entrevista al Gerente de Sucursal de CEPRODEL - ALTAMIRA.	105
II.	Entrevista al Gerente de Agencia de CEPRODEL - ALTAMIRA.	106
III.	Formato de Cuestionario.	107 – 109
IV.	Distribución de agencias por Municipios.	110 – 111
V.	Requisitos para el otorgamiento de Crédito Comercial.	112 - 113
VI.	Organigrama de CEPRODEL – ALTAMIRA.	114
VII.	Disposición de Planta.	115
VIII.	Políticas de Crédito.	116 - 119
IX.	Simbología Utilizada.	120 - 121
X.	Flujo del Proceso de Garantía.	122 – 123
XI.	Hoja de Garantía Fiduciaria.	124
XII.	Acta de Depósito de Prenda en Garantía.	125
XIII.	Formato de Mercadería y Plan de Inversión.	126
XIV.	Formato de Solicitud de Crédito.	127 - 129
XV.	Formato Cálculo y Costo de Venta.	130
XVI.	Formato Acta de Comité de Crédito.	131
XVII.	Comprobante de Egreso	132
XVIII.	Dación en Pago.	133
XIX.	Formato de Aviso de Cobro.	134
XX.	Resumen Diario de Caja.	135
XXI.	Formato de Prospectación.	136
XXII.	Formato de Referencia.	137
XXIII.	Formato de Verificación de Inversión.	138
XXIV.	Elementos que se utilizaran dentro del Control Visual	139 - 140
XXV.	Criterios para la Autoevaluación “5´S”	141 – 145
XXVI.	Agencia CEPRODEL - ALTAMIRA, vista frontal.	146

Tema:

*”Propuesta de Mejora en la Calidad del Proceso
de Crédito Comercial en la agencia
CEPRODEL – ALTAMIRA”.*

DEDICATORIA.

Br. Fabio Vladimir Vargas Salgado

A DIOS, a la virgen María y a mis padres, por que han sido los proveedores de mi vida, valores, fuerza, desempeño y todos los recursos necesarios para mi desarrollo como profesional y moral.

Br. Hely Antonio Ramos Silva

A DIOS, por darme la vida y brindarnos la dicha de la salud y bienestar físico y espiritual.

A mi madre y Padre, Lic. Juanita Silva y Lic. Hely Ramos Hernández, como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, durante mi formación tanto personal como profesional.

A mi hermana Ing. Laura Ramos Silva e Ing. Alejandro Varela Gómez su esposo; A mi esposa Edelma Ivania Lezama Umanzor y al hijo mío que lleva en su vientre que siempre llenan de felicidad mi entorno y me inspiran valor para seguir adelante en la carrera de la vida sin temor a nuevos retos.

A nuestros docentes, por brindarnos su guía y sabiduría en el desarrollo de este trabajo y a lo largo de nuestros estudios.

AGRADECIMIENTO.

Br. Fabio Vladimir Vargas Salgado

De todo corazón agradezco a DIOS, a la virgen María y a mis padres por todo el apoyo, tolerancia, amor, cariño y amistad, que me han entregado en cada una de las etapas de mi vida, y en la realización de este trabajo, el cual representa la culminación de mi carrera universitaria. Así como a los demás miembros de mi familia.

Br. Hely Antonio Ramos Silva

A DIOS, por brindarme la oportunidad de culminar mi tesina, agradezco a mis padres y familiares, en especial a mis tías, Lilliam, Norma y Yolanda Silva por haberme dado los recursos, motivación y oraciones para seguir adelante y culminar, a mi esposa que colaboro y rezo mucho para que este momento se diera, agradezco la confianza brindada por los empresarios donde se realizo este trabajo, A mi tutor, Ing. Marvin Sánchez que siempre estuvo disponible con sus valiosos consejos para que este trabajo investigativo se llevara a cabo y finalmente a la Universidad Nacional de Ingeniería y en especial a la Facultad de Ciencias y Sistemas que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas.
¡Gracias!

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
I. Introducción	1 - 2
II. Resumen del Tema	3
III. Objetivos	4
IV. Justificación	5
V. Antecedentes	6
VI. Capítulo I: Diagnóstico de la Situación Actual	7 - 8
1.1 Diagnóstico de la Organización	9 -11
1.1.1 Misión y Visión	12
1.1.2 Objetivos de CEPRODEL	12
1.1.3 Valores y Principios	13
1.1.4 Estructura Organizativa	14
1.1.5 Personal de la Agencia CEPRODEL – ALTAMIRA	15
1.1.6 Disposición de Planta	16
1.1.7 Capacitación del Personal	16
1.1.8 Motivación del Personal	16
1.1.9 Políticas de Crédito	17
1.2 Diagnóstico de los Procesos	17
1.2.1 Manual de Procesos	17 - 19
1.2.2 Diagrama de procesos Actuales	19 - 40
1.3 Herramientas de la Calidad	41
1.3.1 Diagrama de Pareto	41 – 44
1.3.2 Diagrama Causa – Efecto	44 - 47
VII. Capítulo II: Estrategia para la Mejora del Proceso de Crédito	50
Comercial	
2.1 Programa de Capacitación para el Personal	51 – 56
2.2 Formatos Propuestos	56
2.3 Diagrama de Proceso de Crédito Comercial Propuesto	56 - 78
VIII. Capítulo III: Metodología para Implementar la Mejora Continua del	80
Proceso de Crédito Comercial	
3.1 Metodología de las 5´S	81
3.2 Situación Actual de las 5´S	82
3.2.1 Hoja de Evaluación de las 5´S	83 - 86
3.3 Aplicación de las 5´S	87 - 88
3.3.1 Clasificar (SEIRI)	89 - 91
3.3.2 Ordenar (SEITON)	92 - 94
3.3.3 Limpiar (SEISO)	95
3.3.4 Estandarizar (SEIKETSU)	96
3.3.5 Autodisciplina (SHITSUKE)	97 - 98
3.4 Verificación de los Resultados Obtenidos	99
IX. Conclusiones	101
X. Recomendaciones	102
XI. Referencias Bibliográficas	103
XII. Anexos	104

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Personal de la agencia CEPRODEL – ALTAMIRA.	15
2	Integrantes Involucrados del Proceso de Crédito Comercial.	19
3	Muestreo de Agosto 2009 al 2010.	41
4	Asignación de Letra a cada problema.	42
5	Frecuencia y Porcentaje de cada Problema.	42
6	Problemas en orden descendente y Porcentaje Acumulado.	43
7	Actividades Didácticas del Programa de Capacitación.	52
8	Hoja de Evaluación de las 5'S.	83
9	Resultados obtenidos en la evaluación inicial de las 5'S.	86
10	Ejecución de la Etapa “SEIRE”.	89
11	Criterios para ubicar los artículos necesarios e innecesarios.	91
12	Diseño Propuesto para ordenar el área de custodia de documentos.	93
13	Diseño Propuesto para ordenar el área de custodia de documentos por uso.	93
14	Herramienta Control Visual.	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Giro del Negocio CEPRODEL- ALTAMIRA.	9
2	Distribución del personal de CEPRODEL- ALTAMIRA.	15
3	Proceso de Formalización Actual, parte uno.	20
4	Proceso de Formalización Actual, parte dos.	22
5	Proceso de Aprobación Actual, parte uno.	24
6	Proceso de Aprobación Actual, parte dos.	26
7	Proceso de Aprobación Actual, parte tres.	28
8	Proceso de Desembolso Actual, parte uno.	30
9	Proceso de Desembolso Actual, parte dos.	32
10	Proceso de Seguimiento Actual, parte uno.	35
11	Proceso de Seguimiento Actual, parte dos.	37
12	Proceso de Seguimiento Actual, parte tres.	39
13	Tipos de Problemas, Desordenados.	43
14	Potenciales Causas que Inciden en la Problemática.	44
15	Diagrama de “Ishikawa”.	45
16	Proceso de Formalización Propuesto, parte uno.	57
17	Proceso de Formalización Propuesto, parte dos.	59
18	Proceso de Formalización Propuesto, parte tres.	61
19	Proceso de Aprobación Propuesto.	63
20	Proceso de Desembolso Propuesto, parte uno.	66
21	Proceso de Desembolso Propuesto, parte dos.	68
22	Proceso de Desembolso Propuesto, parte tres.	70
23	Proceso de Seguimiento Propuesto, parte uno.	72
24	Proceso de Seguimiento Propuesto, parte dos.	74
25	Proceso de Seguimiento Propuesto, parte tres.	76
26	Principios que componen la metodología 5’S	81
27	Gráfica de evaluación de la metodología 5’S.	86
28	Representación del “SERIE”.	89
29	Tarjetas de color para la etapa SERIE	90
30	Representación “SEITON”.	92

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día Nicaragua debido a la crisis económica mundial presenta un gran índice de personas desempleadas es por ello que la población opta por hacerse de sus propios negocios que de solución a sus necesidades de esta manera las microfinancieras juegan un papel muy importante al presentarse como un facilitador de crédito que impulsa el desarrollo económico, permite que las personas de bajos recursos adquieran su activo inicial y utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable. Debido a esto cada día surgen pequeñas y medianas empresas que generan fuentes de autoempleo y a su vez empleos para otras personas.

Es por esto que las microfinancieras tienen que sistematizar sus procesos y procedimientos en base a las normas establecidas por la institución que defina la promoción, aprobación y seguimiento de los créditos otorgados a sus clientes, y a su vez mejorarlos día con día para ser más productivos.

Desde la creación de CEPRODEL hace más de 20 años se ha dedicado como actividad principal al otorgamiento de crédito a la micro y pequeña empresa, paulatinamente ha venido reforzando e incrementando su actuación dentro del mercado de las microfinanzas, ha tenido avances significativos que llevaron a incorporar en su oferta nuevos productos, además de los créditos personales y comerciales entre ellos pecuario, agrícola, industria y vivienda.

En sus inicios los propietarios de la empresa establecieron sus métodos de trabajo basándose en la experiencia laboral en el sector financiero de algunos de sus fundadores; Esto no fue documentado, solamente se explico a los trabajadores la manera de funcionar, en caso de dudas, los socios fundadores eran los encargados de aclararlas, con el paso del tiempo, se ha venido desarrollando la documentación correspondiente a los procesos y funciones que desempeña la institución.

Actualmente las microfinancieras están atravesando dificultades en los procesos crediticios, lo que ha afectado enormemente la calidad de su cartera de crédito; esta es el conjunto de los préstamos otorgados por CEPRODEL; es esta variable en la que se basa la empresa para tener el respaldo de sus acreedores nacionales e internacionales, así también, los clientes de CEPRODEL han presentado dificultades o retrasos con su plan de abonos, debido a diversos factores (Situación Macroeconómica de Nicaragua, disminución del porcentaje de Ventas estimado, Personal no capacitado, entre otros).

II. RESUMEN DEL TEMA

El propósito de este documento es presentar una Propuesta de Mejora en la Calidad del Proceso de Crédito Comercial en la Agencia CEPRODEL – ALTAMIRA, como parte de los requisitos necesarios para la culminación del curso "Gestión de la calidad" y así optar al título de Ingeniero de Sistema.

El desarrollo de este trabajo comprende tres capítulos. El primer capítulo incluye la recopilación y análisis de la información, la cual obtuvimos mediante la entrevista, cuestionario y la observación. En esta parte se presenta la información general de la empresa y como realizan sus operaciones, lo cual nos llevó a determinar el giro del negocio.

El segundo capítulo contiene las Estrategias para la Mejora en la Calidad del Proceso de Crédito Comercial en CEPRODEL – ALTAMIRA, en este se presenta un Programa de Capacitación, se diseñaron Formatos para el levantamiento de información preliminar y se termina con el rediseño de los Diagramas de Procesos del Crédito Comercial.

En el tercer capítulo se presenta la planificación de la metodología **5'S**, basada en Seiri (Seleccionar), Seiton (Ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (Disciplina) en el cual efectuamos un reconocimiento de su situación de partida dentro de la agencia, luego se indica el alcance, equipo de trabajo, responsables y la manera como se debe implementar cada una de sus etapas.

Por último se encuentra las conclusiones extraídas del estudio, algunas recomendaciones pertinentes realizadas a la empresa, la biografía y los anexos que incluyen documentos que aunque son mencionados dentro del trabajo no se estudian en detalle.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Presentar una propuesta para la mejora en la Calidad del Proceso de Crédito Comercial en la agencia CEPRODEL – ALTAMIRA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Crédito en la Agencia CEPRODEL - ALTAMIRA.
- Establecer los elementos y estrategias para la mejora enfocados en el Proceso de Crédito comercial en la agencia CEPRODEL - ALTAMIRA.
- Planificar la metodología más conveniente para implementar con éxito las estrategias para la mejora en la calidad del proceso de crédito en CEPRODEL - ALTAMIRA.

IV. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas deben buscar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado con capacidad de afrontar los desafíos que se les presenten, tanto a lo interno como lo externo de la empresa, es por ello que con la: “Propuesta de Mejora en la Calidad del Proceso de Crédito Comercial en la Agencia CEPRODEL - ALTAMIRA”, garantizará que los procesos y servicios que brindan, cumplan con sus respectivas normas, logrando así, beneficios en el Crédito Comercial de la Cartera de CEPRODEL.

Por lo que se reducirá el deterioro de la calidad de la cartera de crédito comercial, el cual es el principal indicador para el desembolso de créditos provenientes de acreedores nacionales e internacionales, de emplearse esta propuesta, los clientes recibirán un servicio uniforme en tiempo y forma; es decir, en cada visita y uso de las instalaciones el cliente percibirá una atención igualmente buena que la vez anterior, que serán atendidos por personas con la preparación necesaria para desarrollar las funciones correspondientes al puesto de trabajo (Oficiales de Crédito) y así lograr la auto sostenibilidad financiera, la permanencia del programa de financiamiento y la ampliación de la cobertura de clientes, garantizando los recursos y futuro de la empresa y el acceso permanente al crédito por parte de los empresarios.

Los empleados desarrollaran sus funciones y las actividades en base a la propuesta, esto permitirá que los procesos que intervienen en el otorgamiento de crédito se realicen de forma estándar para todos los oficiales de créditos y el personal involucrado; de esta manera se reducirán los costos de operación y aumentará la rentabilidad de la empresa.

V. ANTECEDENTES DE CEPRODEL - ALTAMIRA

CEPRODEL, Centro de Promoción de Desarrollo Local, es una fundación creada bajo el Marco Jurídico de la Ley 147 - Ley especial de Personas Jurídicas sin fines de lucro de la República de Nicaragua -, regulada por el Ministerio de Gobernación; catalogada como organismo no gubernamental, creada en julio de 1989 y constituida jurídicamente según decreto No. 106, publicado en la Gaceta No. 62 del 28 de marzo de 1990.

Este programa de microcrédito estaba dirigido a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya sean urbanas o rurales, y su desarrollo como empresas independientes. En el 2000, el programa logra su autosuficiencia operativa y financiera. El programa continua operando hasta hoy, sin fines de lucro, creado para apoyar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios.

CEPRODEL, para atender diferentes segmentos de población cuenta a la fecha con 14 fuentes de financiamientos siendo las principales: Sostenica Inc., Fundación Interamericana, Oikocredit, Dutch International Guarantees for Housing (DIGH), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) Katalisys Bootrap Fund, Financiera Nicaragüense de Inversiones, Fondo de Crédito Rural, Unión Europea, entre otras.

Actualmente la entidad cuenta con 20 agencias ubicadas en 16 municipios del país, con 174 empleados lo que ha permitido atender 14,000 clientes (60% son mujeres) y 28 organizaciones cooperativas. La distribución principal de las oficinas se encuentra en la zona del Pacífico de Nicaragua. Su casa matriz está localizada en Managua, Específicamente Ave. Bolívar, rotonda Plaza Inter 1c norte, 1c oeste y 25 vrs. Sur. El presente estudio, se desarrollara en la Agencia “ALTAMIRA”, ubicada en Managua, de SINSA 2 cuadras al norte, en frente a CONICO.



Capítulo I

Diagnóstico de la Situación Actual

El capítulo contempla:

- Descripción Diagnóstico de la Organización.
- Descripción diagnóstico de los procesos.

Para proponer una Mejora en la Calidad del Proceso de Crédito Comercial en la agencia CEPRODEL – ALTAMIRA, es necesario primero conocer la situación actual de la empresa, es decir su funcionamiento, principales dificultades y sus síntomas que afectan al proceso; Para esto se elabora un diagnóstico, el cual estará dirigido a la organización y procesos del mismo; por lo que estará compuesto en dos partes: diagnóstico de la organización y diagnóstico de los procesos.

El diagnóstico organizacional, contendrá los elementos de la actual cultura organizativa que comprende: El Giro del Negocio, la Cartera de Crédito, la Misión y Visión, Objetivos, Valores y Principios; así como también, se detalla el organigrama de la entidad, la capacitación y motivación del personal y sus Políticas de Crédito.

Posteriormente se realizará el diagnóstico de los procesos, el cual inicia con la presentación del manual de procesos revelado por la empresa, seguidamente se analizarán los diagramas de procesos que conforman el crédito comercial mediante diagramas de flujos. Luego se estudiarán las incidencias más relevantes que intervienen en los procesos de crédito comercial para eso utilizaremos la herramienta conocida como diagrama de Pareto o 80/20. Una vez identificado el problema con más relevancia haremos uso del diagrama de Ishikawa, para identificar las posibles causas que dan lugar al problema principal y las relaciones entre este. Por último se darán a conocer las conclusiones del diagnóstico.

Para la elaboración de este diagnóstico se recopiló información mediante observación directa, entrevistas al Gerente de Sucursal, formato presentado en el Anexo I, y al Gerente de Agencia, ver formato en el Anexo II. Así mismo, se realizó un cuestionario a 4 trabajadores de la agencia en estudio, ver Anexo III, y un mapa con la distribución de agencias por municipios que tiene CEPRODEL por todo el territorio Nicaragüense, ver anexo IV. A continuación se presenta la

información recopilada, que se consideran determinantes en el proceso de Crédito Comercial en CEPRODEL – ALTAMIRA.

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El presente diagnóstico iniciara presentando la figura del giro del negocio, el cual reflejara la idea o razón de ser la empresa y los elementos que la conforman en este caso sus productos, en este caso sus servicios derivados. Como se muestra en la siguiente figura.

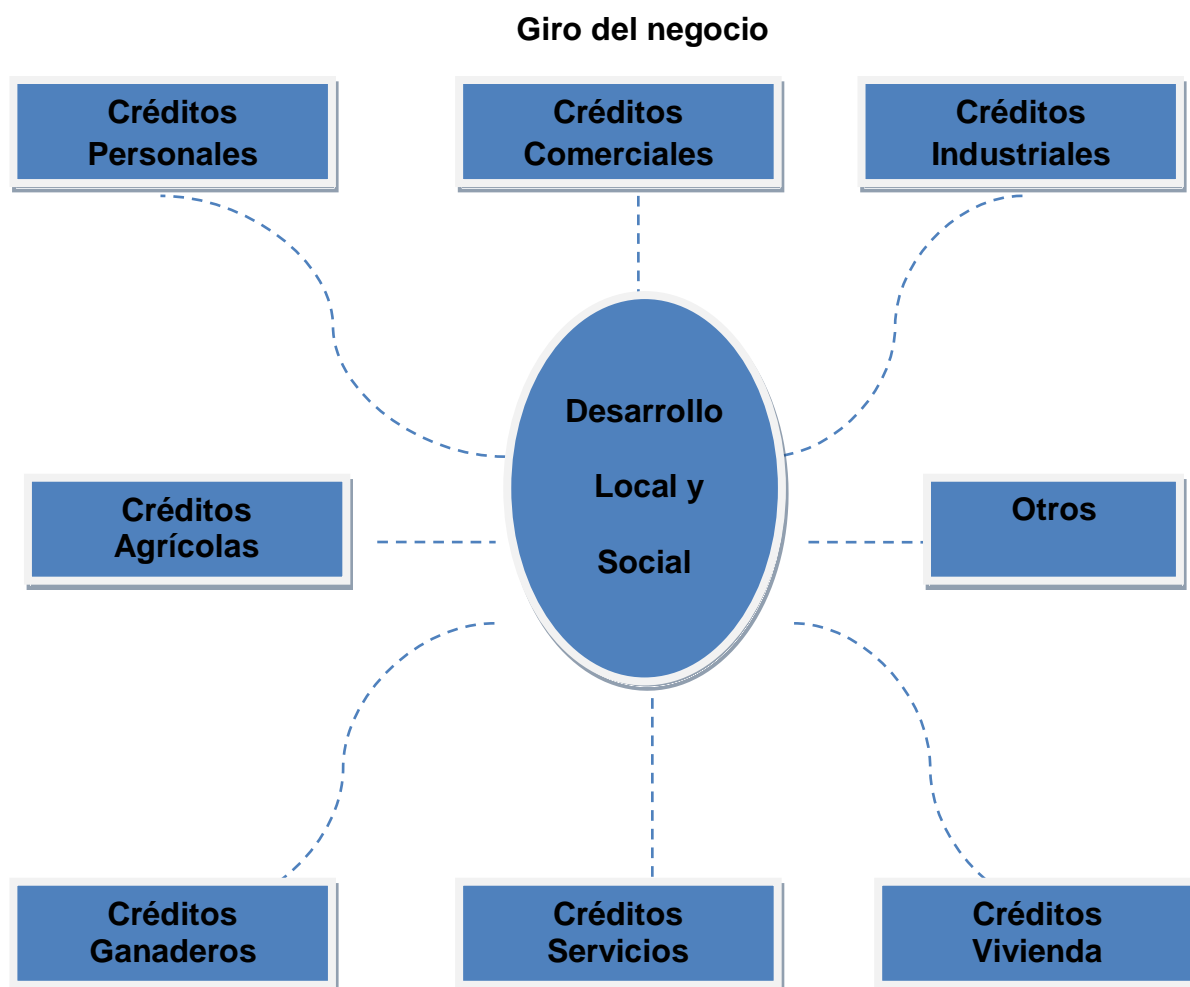


Gráfico 1: “Giro del Negocio CEPRODEL- ALTAMIRA”.

La cartera de CEPRODEL – ALTAMIRA está conformada por los siguientes créditos, como se observó en el gráfico 1:

1. Personales
2. Comerciales
3. Industriales
4. Agrícolas (de ciclo corto y que tengan riego)
5. Ganaderos
6. Servicios
7. Vivienda
8. Otros

Créditos Personales

Son aquellos que son otorgados a personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, este tipo de crédito es para uso lucrativo.

CRÉDITO COMERCIAL

Es otorgado a micro, pequeñas y medianas empresas, para el financiamiento de insumo, inventario y para el desarrollo de las actividades de su negocio. Este tipo de crédito es no lucrativo por lo que se debe de llevar un control y seguimiento; este crédito comercial es que mayor demanda presenta en la agencia CEPRODEL - ALTAMIRA, para ver los requisitos de este tipo de crédito ver Anexo V.

Créditos Industriales

Este es otorgado a industrias y grandes empresas para financiar la instalación, ampliación de industrias y desarrollos inmobiliarios. Incluye el financiamiento de compra de terrenos industriales, instrucciones, maquinarias, equipos y capital de trabajo. Este tipo de crédito es no lucrativo por lo que se debe de llevar un control y seguimiento.

Créditos Agrícolas

Está orientado para el financiamiento de insumos para cultivos o actividades agrícolas, cómo fertilizantes, semillas, arriendo de maquinaria, pago de mano de obra para siembra y cosecha. Este tipo de crédito se fundamenta en aumentar el valor de los bienes raíces y el desarrollar rural. Este tipo de crédito es no lucrativo por lo que se debe de llevar un control y seguimiento.

Créditos Ganaderos

Está dirigidos al sector Ganadero, propietarios de predios ganaderos y de ganado bovino; con el propósito de compra de bovino para recría, engorde, producción de carne y leche, infraestructura, vehículo y equipamiento en general.

Créditos Vivienda

Son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos. Este tipo de crédito es no lucrativo por lo que se debe de llevar un control y seguimiento.

Otros Créditos

Este crédito se efectúa únicamente para créditos de tipo convenio. En CEPRODEL solamente se tiene convenio con una institución pública de estudios superior, como lo es la UNAN (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua). Este tipo de convenio es similar al personal, es de tipo lucrativo y no presenta un plan de seguimiento.

CEPRODEL – ALTAMIRA, debido al creciente número de clientes, se ve obligada a implementar un sistema de calidad que cubra tales procesos. Para ello se tuvo que crear una cultura organizacional con los siguientes elementos determinados por la empresa, como son la Misión y Visión:

MISIÓN

Promover el desarrollo local sostenible, facilitando a la población vulnerable opciones económicas, organizativas y tecnológicas para superar la pobreza basados en su potencial creativo.

VISIÓN

Una institución líder en la promoción del desarrollo local, basada en el potencial, la capacidad e iniciativa de la población, influyendo en las transformaciones estructurales de la sociedad.

LOS OBJETIVOS CONSISTEN EN:

- ✓ Establecer una guía moral donde todos contribuyamos a obtener resultados de trabajo donde prevalezca el sentido ético.
- ✓ Contribuir a crear un ambiente de armonía, integridad e integralidad de las personas e instituciones con el resto de la sociedad, donde personas con diversos saberes, experiencias y objetivos de trabajo, en conjunto, brindemos productos y servicios de alta calidad, impacto.
- ✓ Reforzar el espíritu fundacional de CEPRODEL de que nuestro trabajo es sin fines de lucro, de carácter social y de duración indefinida y por tanto comprometido con cambios estructurales en la sociedad nicaragüense y no para beneficio de particulares y que la lealtad es a la institución y a sus objetivos no a personas.

LOS VALORES que rigen el accionar de la institución son los siguientes:

❖ **RESPONSABILIDAD**

Capacidad de asumir con compromiso nuestros roles como miembros de una familia, de una comunidad en cualquier circunstancia donde nos desempeñemos.

❖ **HONESTIDAD**

- 1) Comportarse de manera decente o decorosa, ser razonable y justo, actuar con probidad, rectitud y honradez.
- 2) Capacidad para honrar compromisos, transparencia en el manejo de recursos y lealtad a los principios y objetivos de la institución.

❖ **RESPECTO**

Es la consideración debida, a otras personas, sin que medie ningún tipo de discriminación.

❖ **SOLIDARIDAD**

Es la voluntad y el compromiso de compartir por igual una situación, un destino, una oportunidad. Es la capacidad de actuación unitaria.

❖ **EQUIDAD**

- 1) El trato justo requiere que se trate a cada cual según sus particulares circunstancias. Dejarse guiar por la conciencia. Disposición del ánimo a dar a cada uno lo que merece.
- 2) Es incompatible con los objetivos de la institución cualquier práctica, conducta y/o difusión de ideas discriminatorias por razones de origen económico, étnico, político, género, religioso, generacional y/o de preferencia sexual.

La concreción de los Valores radica en la práctica de los siguientes Principios:

EFICIENCIA

- 1) Optimización de los recursos.
- 2) Búsqueda de la excelencia en los resultados,
- 3) Cumplimiento de planes de trabajo y compromisos laborales.

SOSTENIBILIDAD

- 1) Programas, proyectos y/o acciones de la institución enfocado con una visión de continuidad.
- 2) Auto sostenimiento en el tiempo, en sus aspectos ecológicos, jurídicos, financieros, organizativos y culturales.

LEALTAD

- 1) Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad, las del honor y las del bien.
- 2) Fidedigno, verídico y fiel en el trato o el desempeño de un oficio y cargo.

LIDERAZGO

- 1) En la creación de nuevos productos financieros.
- 2) En la propuesta de soluciones sociales.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CEPRODEL – ALTAMIRA

La estructura organizacional de la agencia CEPRODEL consta del gerente de sucursal, el gerente de agencia, un asistente del gerente de agencia, 4 oficiales de crédito, un abogado, un asistente del abogado, una cajera, un agente de seguridad y un conserje, para visualizar mejor la distribución de los cargos ver Anexo VI.

PERSONAL DE LA AGENCIA CEPRODEL – ALTAMIRA

La agencia CEPRODEL - ALTAMIRA cuenta con un total de 12 (Doce) trabajadores de los cuales 4 pertenecen al área administrativa, 4 ha promoción, 2 ha asesoría legal y 3 a servicios generales. A continuación se muestra en la siguiente figura como está distribuido el personal.

Descripción	subtotal	Aérea
Gerente sucursal, gerente de agencia, asistente de gerente de agencia y una cajera	4	área de Administración
Cuatro oficiales de crédito; 2 de crédito comercial y dos de convenio.	4	Promoción
2 agentes de seguridad y un conserje.	3	Servicios generales
El abogado y su asistente	2	Asesoría legal
TOTAL:	13	

Tabla 1: “Personal de la agencia CEPRODEL - ALTAMIRA”.

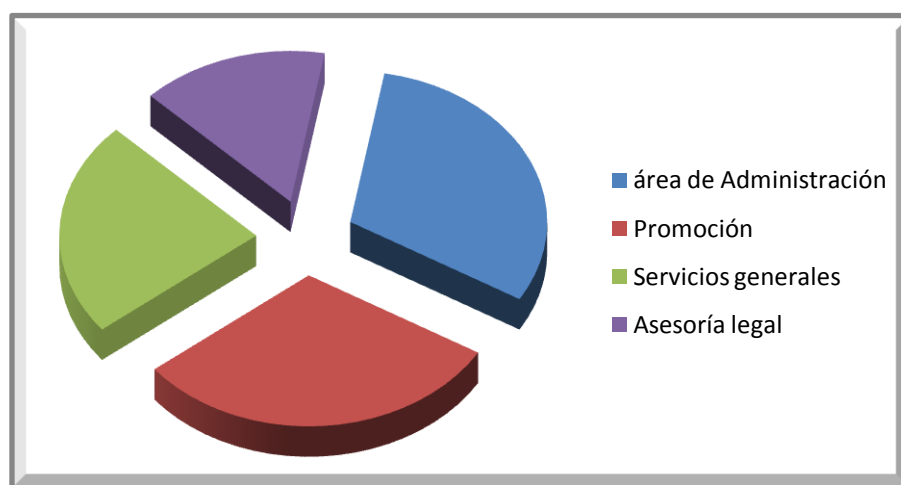


Gráfico 2: “Distribución del personal de CEPRODEL-ALTAMIRA”.

DISPOSICIÓN DE PLANTA

Las instalaciones de la empresa están distribuidas en un área 18mts de frente por 30mts de fondo en una superficie plana, uniforme con subsuelo firme y sus construcciones se han hecho a un solo nivel ya que son mucho más baratas que las de varios pisos; el diagrama de planta de CEPRODEL – ALTAMIRA se presenta en el anexo VII.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

En la agencia CEPRODEL - ALTAMIRA no existe un programa de capacitación establecido, teniendo como único medio de adiestramiento; el método empírico, lo cual significa que los trabajadores que llevan más tiempo laborando en la agencia son los encargados y responsables de enseñar y entrenar a los nuevos empleados; Los trabajadores de nuevo ingreso reciben capacitaciones por medio de un oficial de crédito con experiencia suficiente para explicar cómo se deben realizar las actividades del proceso de crédito comercial.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

CEPRODEL cuenta con un programa de motivación basado en el pago de incentivos de acuerdo al cumplimiento del plan de pago del prestatario. Además existen otras formas de motivación como: cumplimiento de metas o bien de tarea extras diarias y que agregan valor a la institución. También Incentivos que se dan en bienes materiales, tales como, aparatos electrodomésticos, artículos del hogar, entre otros.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

Dentro de la cultura organizacional CEPRODEL - ALTAMIRA cuenta con un conjunto de políticas de crédito en las cuales establecen las normas del préstamo, sus condiciones, tipos de financiamientos, tasa de intereses, comisiones y garantías. Ver con más detalle Anexo VIII.

Después de haber mostrado el giro del negocio, la cartera de créditos, la estructura organizacional con que cuenta la empresa, así como sus políticas de crédito se procederá con el diagnóstico de los procesos.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS

El presente diagnóstico iniciara presentando el manual de procesos existente en la empresa, según entrevistas y cuestionarios realizados, el cual contiene objetivos, justificación, alcance e integrantes que afectan directamente el proceso de crédito comercial, como se muestra a continuación.

MANUAL DE PROCESOS

OBJETIVO

El propósito de este manual está dirigido a todas las personas vinculadas con el proceso de crédito comercial dentro de CEPRODEL – ALTAMIRA, de manera que constituya un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, de forma ordenada y organizada en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

JUSTIFICACIÓN

Es importante señalar que los manuales de procesos son la base del sistema de calidad, de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad de los procesos, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

ALCANCE

El alcance que tiene este manual de procesos abarca solamente el crédito comercial, el cual está dirigido hacia las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

INTEGRANTES

Los integrantes que están involucrados indirectamente dentro del proceso de crédito comercial son: el abogado, la asistente del abogado y la cajera; y el personal involucrado directamente son los que conforman el comité de crédito, este a su vez está constituido a como se muestra en la siguiente tabla:

Las relaciones que dan lugar durante el comité de crédito están condicionadas por el monto de crédito ha solicitar con sus integrantes directos y esta representada con un “check” en la tabla 2.

Monto	Oficial de crédito	Gerente de Agencia	Gerente de Sucursal	Gerente de Programa Financiero	Junta Directiva
U\$ 1. ⁰⁰ – U\$ 1,000. ⁰⁰	✓	✓			
U\$ 1,001. ⁰⁰ – U\$2,500. ⁰⁰	✓	✓	✓		
U\$2,501. ⁰⁰ - U\$5,000. ⁰⁰		✓	✓	✓	
U\$5,001. ⁰⁰ - a más U\$				✓	✓

Tabla 2: “Integrantes Involucrados del Proceso de Crédito Comercial”.

La Junta Directiva de CEPRODEL, máxima autoridad de la institución, con el objeto de agilizar la concesión de crédito ha resuelto delegar facultades para autorizar préstamos en instancias resolutorias organizadas en comité de crédito. La Junta Directiva estará integrada por: El Director Ejecutivo y el Gerente General del Programa de Financiero de CEPRODEL.

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUALES

Se representará gráficamente la secuencia de actividades, del proceso de crédito comercial que oferta la agencia CEPRODEL - ALTAMIRA, el cual está conformado a su vez por 4 subprocesos; en el siguiente orden:

1. Formalización.
2. Aprobación.
3. Desembolso
4. Seguimiento

Para la elaboración del flujograma de actividades se hizo uso símbolos que representan las acciones que realiza el personal en sus labores en la agencia, ver simbología en Anexo IX.

PROCESO DE CRÉDITO COMERCIAL (ACTUAL)

FORMALIZACIÓN

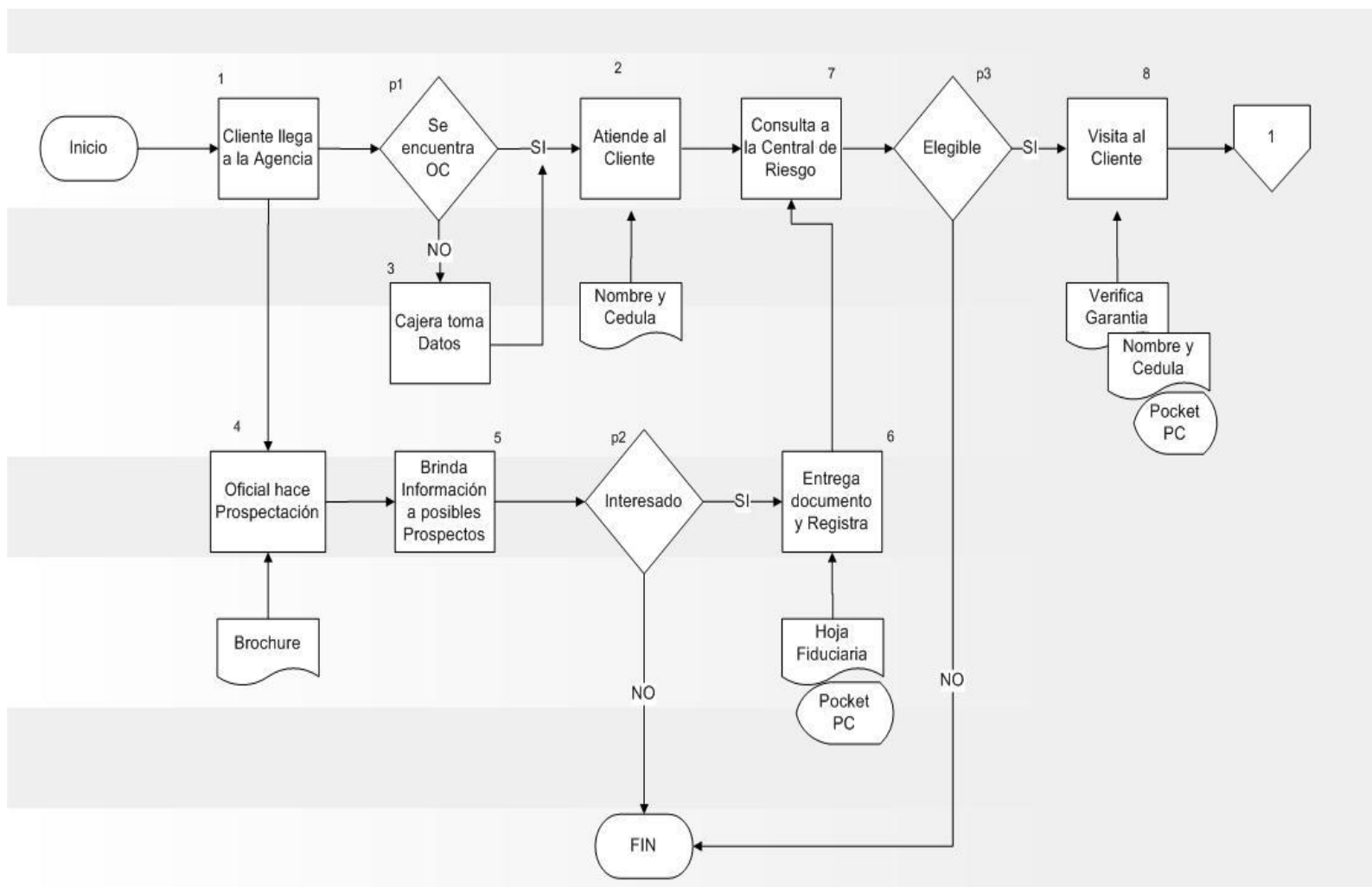


Gráfico 3: “Proceso de Formalización Actual, parte uno”.

El aspirante se presenta a la agencia (por recomendación o curiosidad).¹ Si se encuentra el Oficial de Crédito(OC)^{p1} le atiende y brinda información acerca del crédito comercial y los tipos de garantía, ver anexo X: “flujo del Proceso de Garantía”, al mismo tiempo le entrega brochure y hoja de garantía fiduciaria, ver la hoja en Anexo XI; toma el número de cédula de identidad para verificar su historial crediticio en las centrales de riesgo.² Si el cliente decide no optar al servicio, no continúa el proceso de análisis.

Si el oficial de crédito no se encuentra, la cajera lo atiende.³ Si la cajera no puede o no está, le atiende el asistente del gerente de agencia. Al final del día esta información es transmitida verbalmente al oficial de crédito.

Cuando es a través de prospectación el oficial de crédito va a los territorios en base a su plan de trabajo y lleva consigo brochure, hoja fiduciaria y PocketPC.⁴ En base al análisis visual del negocio decide visitar y promover el crédito.⁵ Si hay viabilidad del crédito^{p2}, captura generalidades del cliente y del negocio, ⁶ solicita copia o número de cédula para su verificación en la central de riesgo.⁷, posteriormente se analiza en compañía del gerente el record crediticio del aspirante. Si la persona aparece sobre endeudada o morosa, se rechaza la solicitud.^{p3}

En caso de presentar máximo 2 créditos activos, sin mora y próximo a cancelación, el gerente considera aceptable la solicitud y continúa el análisis. El oficial realiza la segunda visita a la zona del domicilio del cliente estando en la zona, verifica y solicita referencias sociales del aspirante (3 consultas a vecinos)⁸ también el Depósito de Prenda en Garantía, ver anexo XII. Si las referencias no son buenas, se rechaza el crédito.

En caso contrario, se visita al cliente para complementar la información en la PocketPC; Acerca del Inventario, Plan de Inversión, para el cual es el mismo formato ver Anexo XIII, Balance General, Estado de Resultado y datos generales. En el acto se verifica garantías, ya sean hipotecarias, prendarias y/o fiduciarias.

FORMALIZACIÓN 1.2

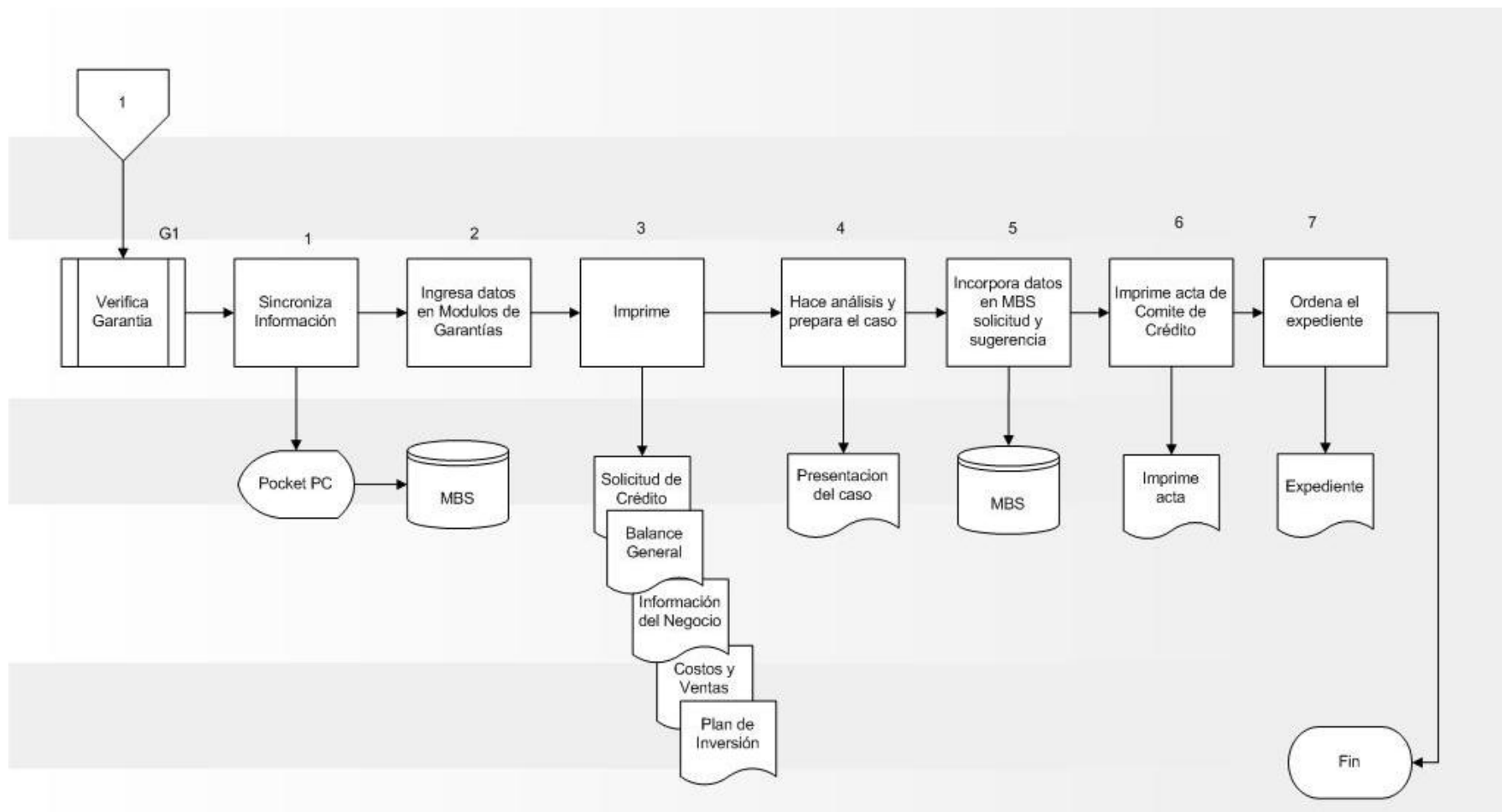


Gráfico 4: “Proceso de Formalización Actual, parte dos”.

El oficial de crédito verifica garantías.^{G1} Retorna a la oficina para proceder a sincronizar información de la PocketPC con el sistema MBS.¹

En el sistema (módulo cliente), el oficial registra las garantías² y posteriormente imprime: solicitud de crédito, ver anexo XIV, plan de inversión, inventario, costo y venta, ver anexo XV: “Formato Cálculo y Costo de Venta”, información del negocio y balance general.³

Luego se hace un análisis y se prepara el caso,⁴ en el siguiente proceso se selecciona la opción solicitud; aquí llena se solicitud y graba información.⁵ Entra a datos sugeridos e imprime el acta de comité de crédito, ver formato en Anexo XVI.⁶

Elabora en Microsoft Office Word un informe de análisis del crédito para adherirlo al expediente. Con toda la documentación, ordena el expediente en el folder correspondiente listo para presentarlo a comité de crédito con las gerencias correspondientes.⁷

Se puede observar en la primera parte de todo el proceso de formalización; cuando el oficial de crédito hace la prospección lo anota en un papel ordinario, el cual no es un documento oficial por la empresa, lo que podría causar que omita información del cliente; además es necesaria la información auxiliar para la toma de decisiones dentro del comité de crédito. Así mismo la operación número 2(O2) del flujo de formalización parte uno, omite el punto de control número 2 (p2), asumiendo de esta manera que el cliente esta interesado y que se hace entrega de la hoja de Garantía Fiduciaria y se registra en la PocketPC para posteriormente realizar la consulta a las centrales de riesgo.

APROBACIÓN

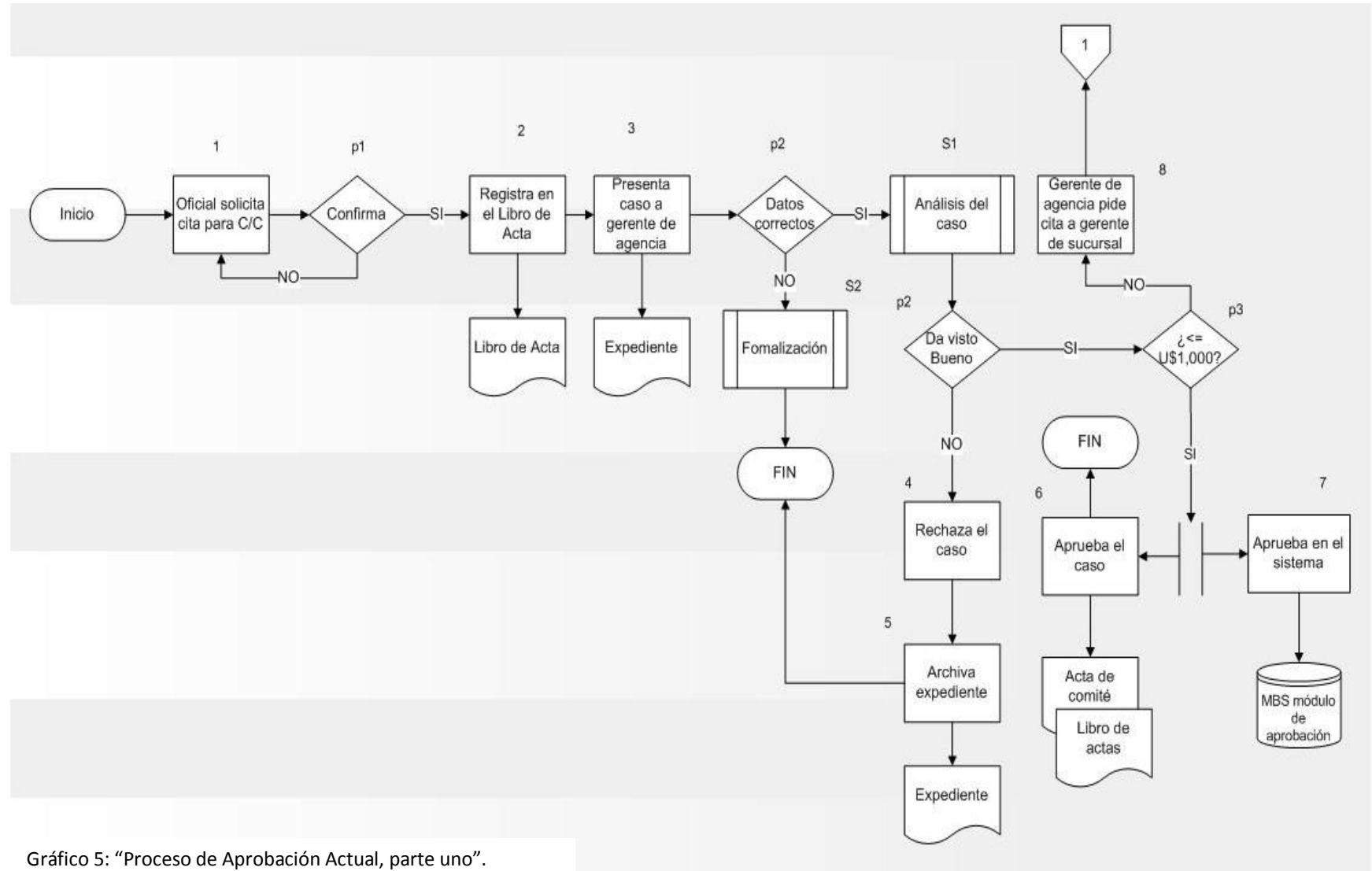


Gráfico 5: “Proceso de Aprobación Actual, parte uno”.

El Oficial de Crédito solicita cita para Comité de Crédito al gerente de agencia.¹ En caso de aceptarse la solicitud y que el caso esté dentro de las facultades del gerente, ^{p1} registra en el libro de acta.² Presenta y expone el caso o los casos al gerente de agencia con el expediente de los clientes.³

El gerente de agencia revisa los datos^{p2} y si estos no están correctos lo envía a mejorar el análisis, a formalización.^{S2}

Si toda la información está correcta, se realiza un análisis del caso, ^{S1} luego se procede a dar su visto bueno, ^{p2} pero en caso de rechazarlo, ⁴ manda el expediente de regreso para su archivo.⁵

Si el caso es menor o igual a US\$1,000(Un mil dólares), ^{P3} el gerente de agencia tiene la facultad de aprobar el crédito. Al aprobarlo, firma en el acta de comité y anota la decisión en el libro de actas.⁶ Además se aprueba en el sistema.⁷ Si el caso es mayor o igual a U\$ 1,001(Un mil un dólar) el gerente de agencia solicita comité de crédito con el gerente de sucursal.⁸ para mayor entendimiento ver la tabla 2, acerca de los involucrado del proceso de crédito comercial.

APROBACIÓN 1.2

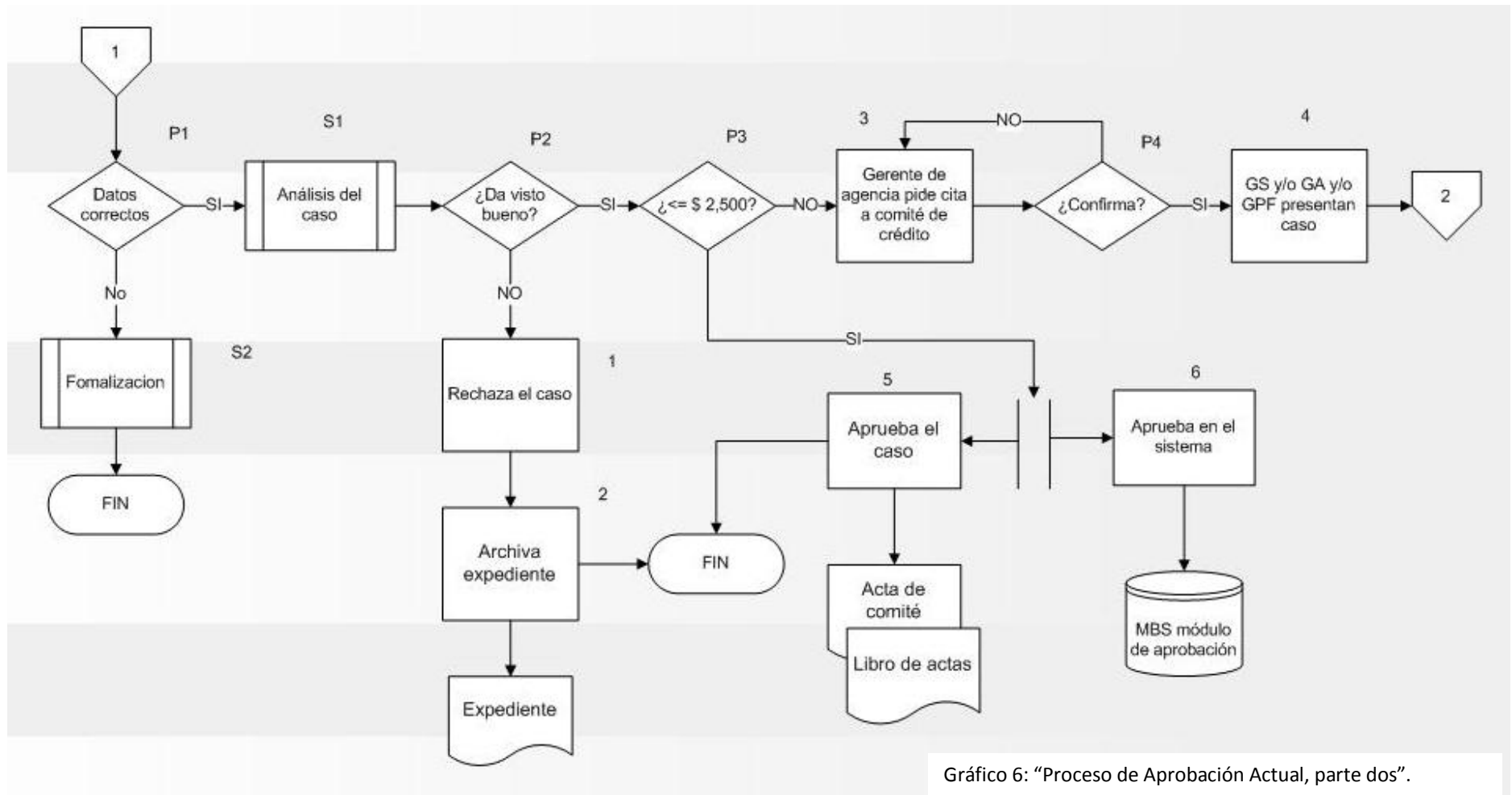


Gráfico 6: "Proceso de Aprobación Actual, parte dos".

Una vez confirmado el comité de crédito con el Gerente de Sucursal y que el caso esté dentro de las facultades del gerente de sucursal, registra en el libro de acta. El Gerente de agencia y el oficial de crédito presentan el caso.

Si los datos están correctos, ^{P1} el gerente de sucursal analiza el caso, ^{S1} si no están correctos, lo regresa para fortalecer el análisis de crédito.^{S2} Una vez analizado el caso, el gerente da visto bueno del caso estudiado, ^{P2} y tiene la opción de rechazar el crédito¹ o bien darle el visto bueno si está dentro de sus facultades de U\$ 1,001(Un mil un dólar) a US\$2,500(Dos mil quinientos dólares).^{P3}

Si el caso es mayor a U\$ 2,500 tiene que solicitar comité de crédito con el Gerente del Programa Financiero (GPF).³ Una vez confirmado^{P4} el comité con el gerente de agencia en conjunto con el Oficial de crédito o solo el oficial o solo el gerente (pueden ser cualquiera de las variante) presentarán el caso ante el GPF.⁴

Si la solicitud de préstamo es menor o igual que los U\$ 2,500^{P3}, se aprueba el caso, se utiliza el acta de comité y se registra en el libro de actas;⁵ y al mismo tiempo se aprueba en el sistema, se ingresa los datos al MBS módulo de aprobación.⁶

APROBACIÓN 1.3

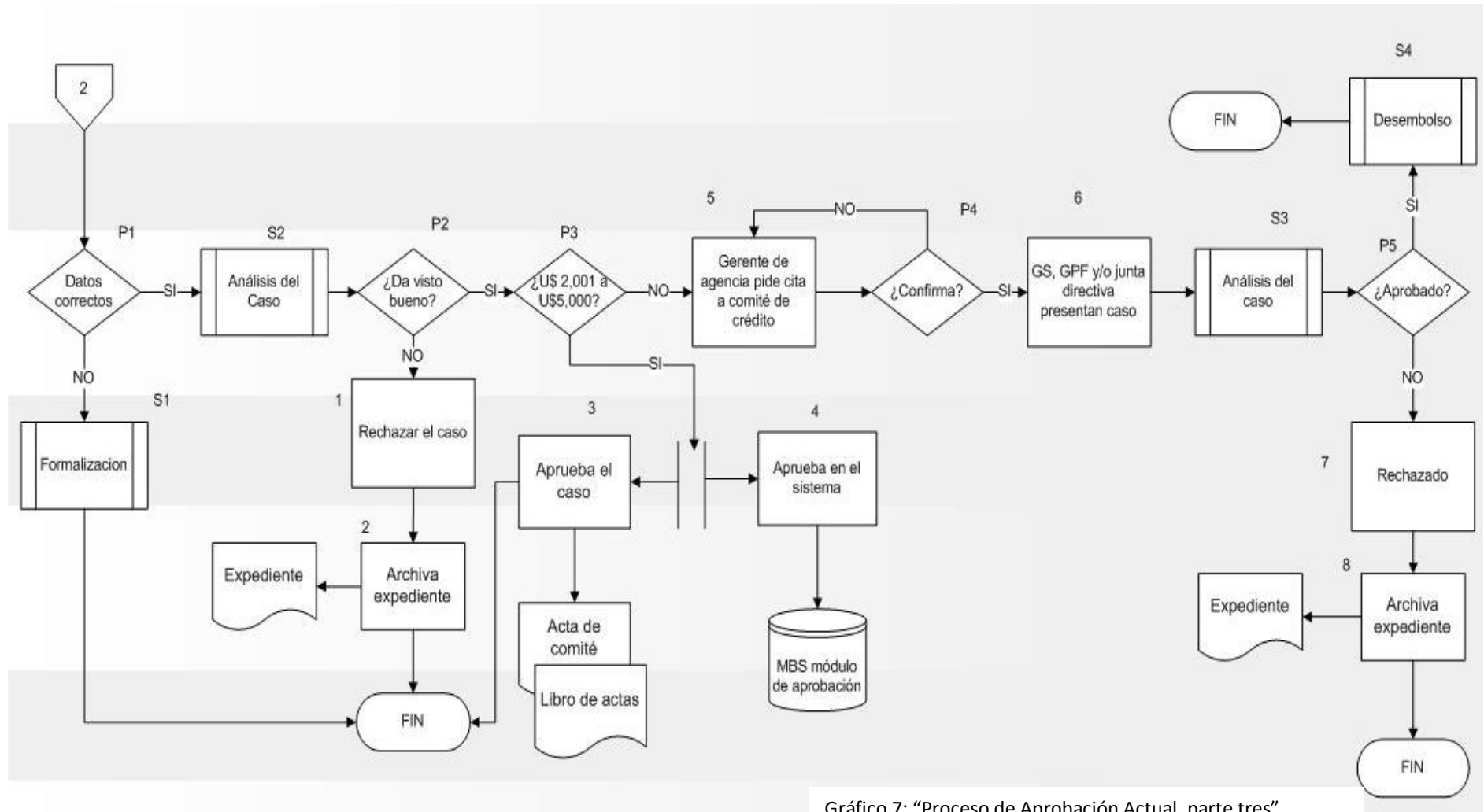


Gráfico 7: “Proceso de Aprobación Actual, parte tres”.

Ya en el comité de crédito, el gerente del programa financiero verifica si los datos están correctos,^{P1} en caso de encontrar algún error, el gerente lo regresa para mejorar la información.^{S1} Si todo está bien, se procede a analizar el caso.^{S2}

Una vez analizado el caso se procede a dar el visto bueno del mismo, si este no tiene el visto bueno,^{P2} se rechaza el caso¹ y posteriormente el expediente se archiva.² Si se está bien, se da el visto bueno y si el caso es de U\$ 2,501 a U\$5,000,^{P3} el gerente aprueba el crédito³ y en el sistema⁴, se hace uso del acta de comité y libro de actas, también se registra en el MBS módulo de aprobación; si no, si es mayor el crédito solicitado, tiene que solicitar cita con el comité de crédito y con la dirección ejecutiva;⁵ se confirma la cita con el GS, GPF y/o JD.^{P4}

El cuarto y último comité corresponde al presidente de junta directiva, quien tiene la facultad de aprobar los montos mayores U\$5,001. El gerente de agencia o el de sucursal solicitan cita.⁶ Dicha solicitud ya fue revisada y firmada por los gerentes de Agencia, Sucursal y PF. Defienden el caso el gerente de agencia o el oficial de crédito y en algunos casos les acompaña el gerente de sucursal y el gerente del programa financiero.

Proceden a analizar la solicitud de crédito,^{S3} si este no es aprobado,^{P5} se rechaza el caso⁷ y posteriormente el expediente se archiva.⁸ Si es aprobado, pasa a la fase de desembolso.^{S4}

En el proceso de aprobación se visualiza que en las tres partes de este proceso el flujo tiende a tener el mismo comportamiento y la misma lógica por lo que existe redundancia de datos y operaciones en la segunda y tercera parte del proceso.

DESEMBOLSO

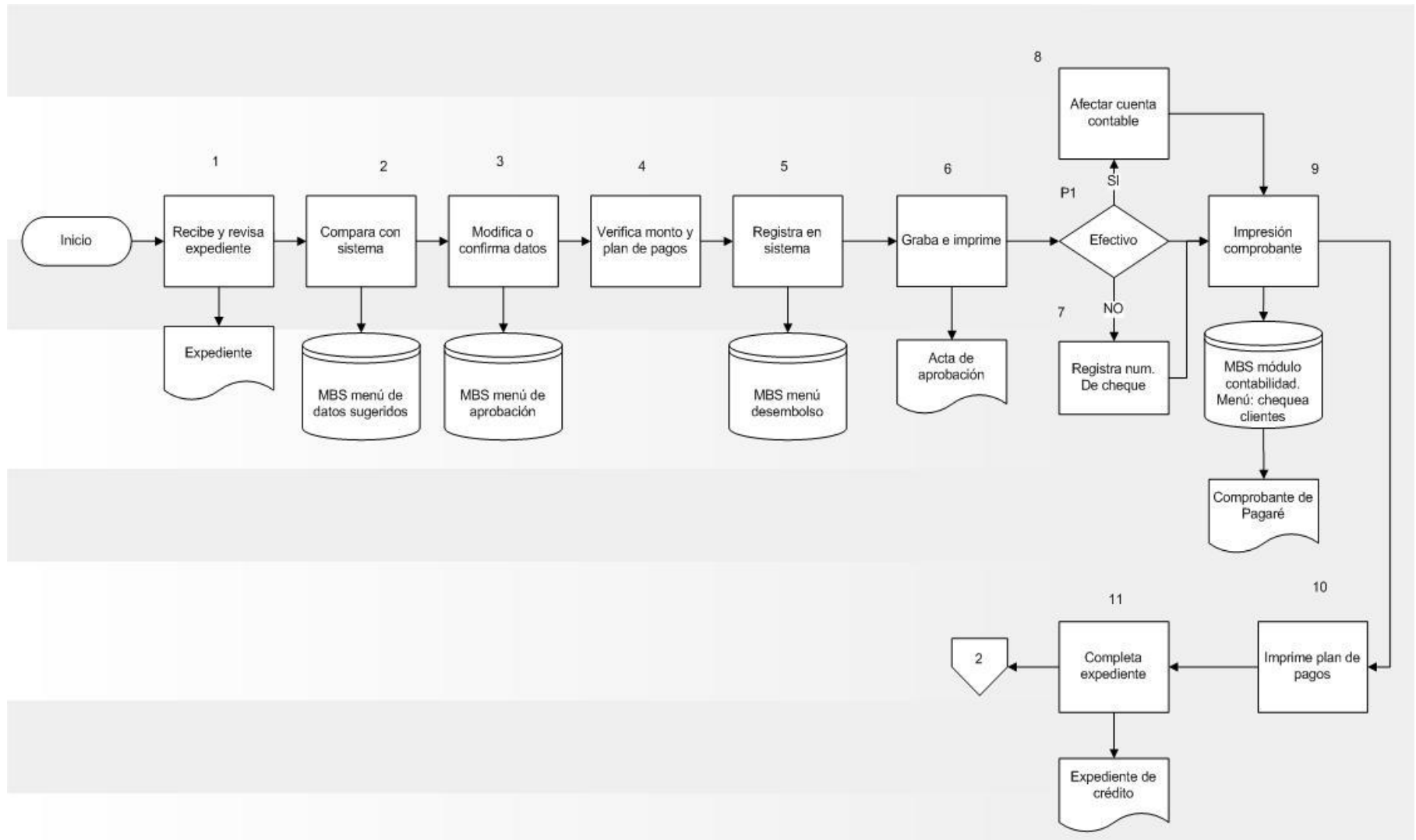


Gráfico 8: “Proceso de Desembolso Actual, parte uno”.

Recibe y revisa el expediente las firmas de aprobación del comité de crédito, garantías fiduciaria (copia de cedula deudor y fiador, listado de bienes prendados y documentos de hipoteca), plan de inversión, matrícula del negocio.¹

Ingresa al sistema, visualiza en el módulo cartera de crédito, los datos del sistema comparándolos con los datos aprobados en comité de crédito (monto, plazo, garantía, línea de crédito y plan de pago).²

En menú aprobación, se hacen las modificaciones pertinentes en cuanto a monto, plazo, garantía, línea de crédito, tasa de interés, procediendo a grabar, generales del fiador.³ Se verifica el monto y plan de pagos;⁴ se registra en el sistema, y se utiliza el menú de desembolso.⁵

Graba e imprime el acta de aprobación. En aprobación visualiza el acta de aprobación y constata que los cambios realizados en monto y plan de pago, estén correctos e imprime el acta de aprobación.⁶ Si el desembolso es vía cheque^{P1} procede a digitar el número de cheque.⁷ Si es en efectivo (fondo fijo) realiza la partida contable afectando la cuenta correspondiente,⁸ Procediendo a grabar e imprimir el comprobante de desembolso, ver anexo XVII: "Comprobante de Egreso".⁹

Posteriormente ingresa al menú proceso en consulta movimiento para imprimir el plan de pago,¹⁰ luego se completa el expediente, y se archiva.¹¹

DESEMBOLSO 1.2

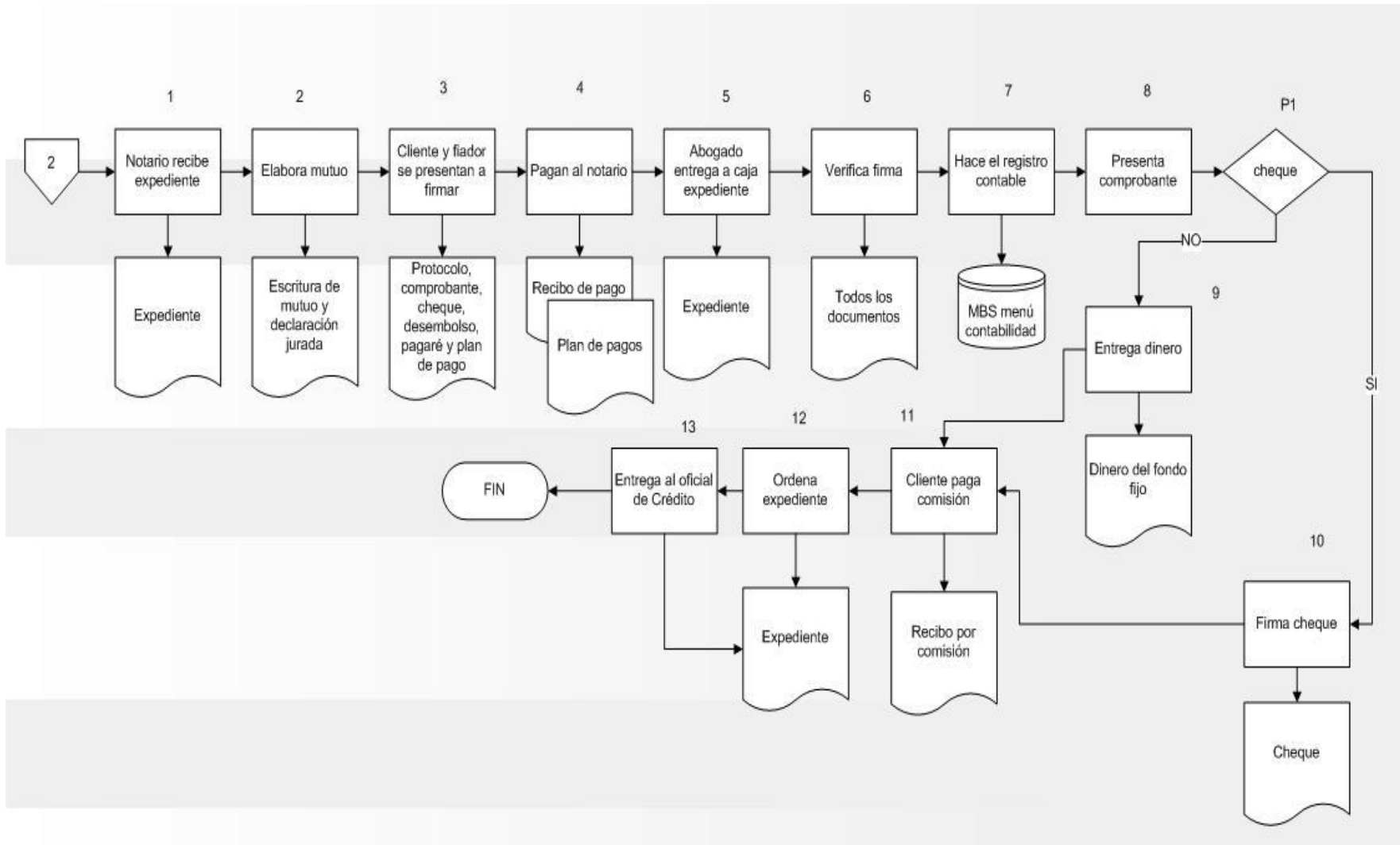


Gráfico 9: “Proceso de Desembolso Actual, parte dos”.

En este punto el expediente está completo en cuanto a registro en el sistema (MBS), posteriormente se inicia el proceso de formalización legal del préstamo, entregando el expediente, la cajera al abogado.¹ Quedándose la cajera con una copia de la hoja de formalización del crédito.

El abogado elabora el mutuo, anexo XVIII, y la declaración jurada de bienes dados en garantía; Acta de Depósito de Prenda en Garantía, ver el formato en Anexo XII.² Una vez listos los documentos legales, cuando el cliente llega a la oficina, el abogado le invita a firmar los documentos del crédito como: declaración jurada de bienes si lo hay, protocolo, comprobante de desembolso(Ver anexo XVII), de cheque, pagaré, recibo de pago de escritura y plan de pago; ³ y posteriormente le solicita que pague la escritura.⁴

Cuando termina de firmar los documentos, el abogado entrega al cliente el recibo de pago de escritura y plan de pago y traslada el expediente al área de caja.⁵ La cajera procede a verificar que todos los documentos estén firmados por el cliente.⁶ Luego la cajera ingresa al sistema en el módulo contabilidad y realiza la partida contable afectando las cuentas involucradas e imprime el movimiento de la cuenta.⁷

Inmediatamente la cajera presenta al gerente de agencia el comprobante de cheque y el movimiento de la cuenta, para recibir el efectivo.⁸ si es en efectivo, se entrega el dinero; ⁹ Pero si el desembolso es con cheque^{P1} la gerente solamente lo firma.¹⁰ Seguidamente la cajera atiende al cliente cobrando la comisión, elaborando y entregando el recibo de pago de comisión y el desembolso (efectivo o cheque) del préstamo.¹¹

Finalmente ordena el expediente¹² y lo entrega al oficial de crédito responsable de custodia de documentos.¹³

En este proceso, de la figura “8” la operación 4 (O4), corresponde hacer un punto de control, por lo que no da solución a este movimiento, también existen operaciones que se podrían realizar simultáneamente, como lo es: En el gráfico 9 en las operaciones 2(O2) y 6(O6).

SEGUIMIENTO

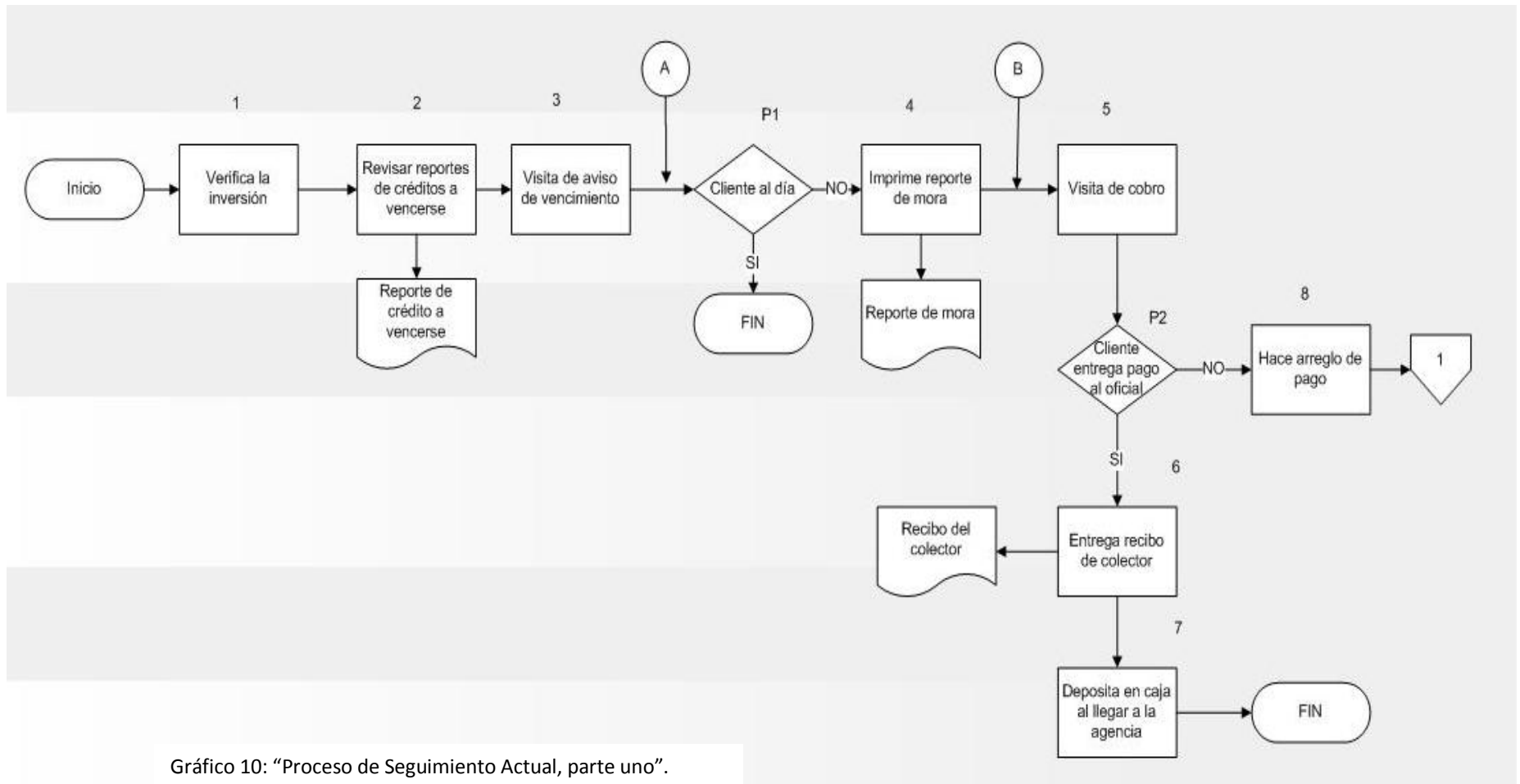


Gráfico 10: “Proceso de Seguimiento Actual, parte uno”.

El Oficial de crédito realiza visita al menos al 30% de la cartera que le corresponde, después de los 6 meses de haber sido otorgado el desembolso. Esta visita de seguimiento a la inversión no queda reflejada en ningún documento, esta verificación se realiza de forma visual y si el cliente no cumplió con la inversión es notificada verbalmente al gerente. No se toma ninguna acción si el cliente no cumplió con el acuerdo establecido.¹

De acuerdo a lo manifestado por los oficiales ellos realizan visita de verificación a través de charlas o pláticas con el cliente en cualquier lugar que lo encuentren, sin constatar lo que el cliente le dice. Oficiales de créditos imprimen reportes de créditos a vencer en los primeros días del mes. No todos realizan esta labor porque no conocen la opción de este reporte.²

El oficial realiza visita y entrega aviso de cobro preventivo, Ver anexo XIX, esta tarea la ejecutan sin tener plan alguno y no se abarca a todos los casos que van a vencerse. Generalmente se dirigen a los más significativos en monto.³ si el cliente está al día^{P1} finaliza el proceso; si no, el oficial imprime reporte de mora⁴ y luego planifica las visitas de cobro de acuerdo a la zona y priorizando los montos más representativos.⁵

El oficial realiza visita a los clientes en mora, notificando por medio de avisos de cobro, su falta de cumplimiento, si el cliente entrega pago al oficial^{P2}, también está facultado con recibos de colector recibir dinero del cliente.⁶ Una vez que llega a la agencia entrega a la cajera el monto recibido, auxiliándose del formato Diario de Caja, ver anexo XX.⁷ Si el cliente no le entrega el pago, acuerda con él un arreglo de pago, generalmente este arreglo lo hacen por períodos cortos de hasta 5 días, sin embargo lo más importante es que paguen antes de la fecha de cierre de mes.⁸

SEGUIMIENTO 1.2

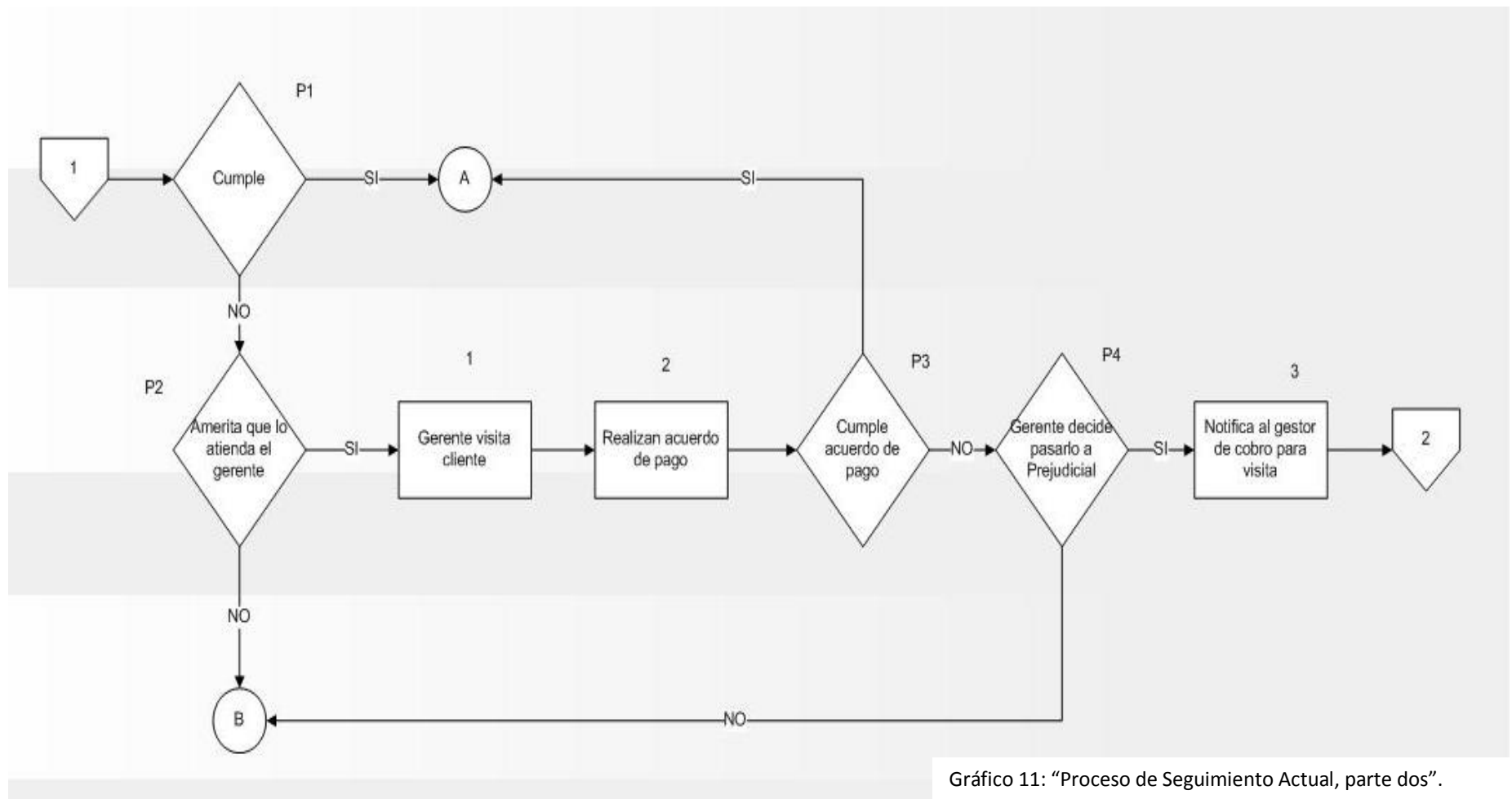


Gráfico 11: “Proceso de Seguimiento Actual, parte dos”.

Si el cliente cumple con el acuerdo de pago y se encuentra al día se concluye el proceso de cobranza.^{P1} Si el cliente no cumple acuerdo se pregunta si es necesario la intervención del gerente de agencia.^{P2}

El gerente realiza gestión de cobro con el oficial cuando el cliente incumple con los compromisos contraídos.¹ El cliente solicita arreglo de pago al gerente de agencia.² Si el cliente incumple con el compromiso de pago^{P3} el gerente de agencia decide si debe ser trasladado a cobro prejudicial.^{P4}

De lo contrario pasa en cobranza administrativa hasta que decida pasarlo a la siguiente etapa. Si el caso pasa a cobranza extrajudicial el gerente de la agencia le notifica los casos que a trasladarse.³

SEGUIMIENTO 1.3

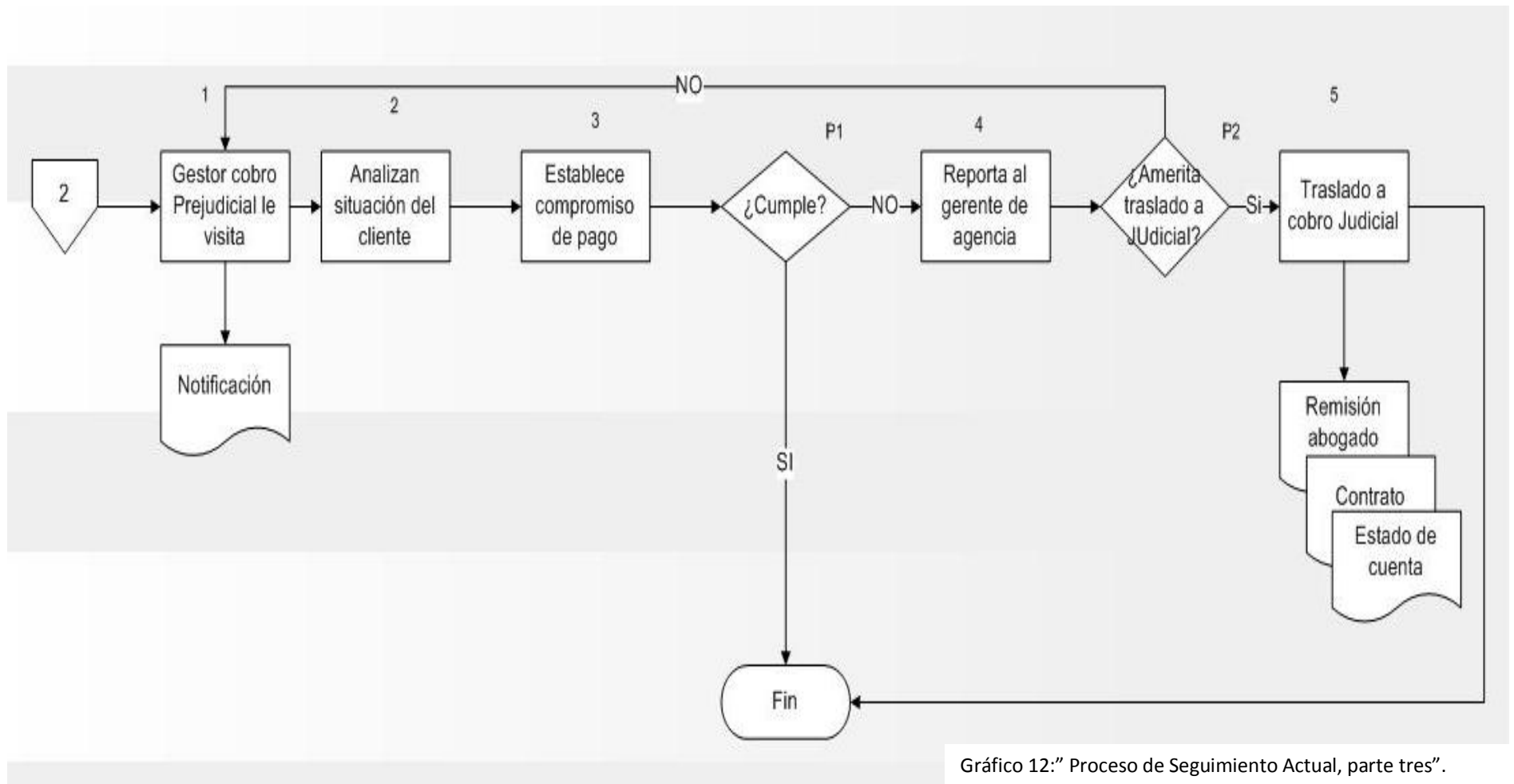


Gráfico 12:” Proceso de Seguimiento Actual, parte tres”.

El gestor de cobro (Asistente) del abogado y el oficial de crédito realizan una primera visita al cliente; ¹ se analiza la situación del cliente² y se establece un compromiso de pago.³ Si no atiende a la primera visita, ^{P1} se reporta al gerente de agencia, el gestor de cobro realiza una segunda visita. Si aun el cliente no paga, el gestor y el abogado le realizan otra visita.

Si no cumple con los acuerdos de pago el gestor informa al gerente sobre la situación.⁴ La última visita puede ser realizada el gerente de agencia, junto con el asesor legal.

El gerente de agencia decide si el caso amerita ser trasladado a cobro judicial.^{P2} Si se traslada se entrega una remisión con la liquidación, el contrato original y un estado de cuenta.⁵ Si no amerita ser trasladado a cobro judicial queda en manos del gestor de cobro.

El diseño de este proceso de Seguimiento carece de muchos datos y puntos de control, también no posee un documento auxiliar donde se registre lo que el cliente ha invertido el préstamo.

Después de presentar cada uno de los procesos que integran el crédito comercial, se puede observar que cada uno presenta deficiencias en su diseño, lo cual genera pérdida de tiempo, errores que pueden afectar la toma de decisiones al comité de crédito.

A continuación se utilizara la herramienta de calidad Pareto para analizar los problemas más influyentes que interactúan en los procesos del crédito comercial; Y posteriormente de conocer los problemas más influyentes de este, se estudiaran las posibles causas que lo generan, utilizando la herramienta de calidad Ishikawa.

HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

DIAGRAMA DE PARETO

Esta es una herramienta de calidad aplicada al diagnóstico del proceso de crédito comercial, la cual permitirá durante el análisis descartar la mayoría de datos triviales de los más relevantes.

En la agencia CEPRODEL – ALTAMIRA se realizó un muestreo con un rango de 12 meses que comenzó de Agosto 2009 hasta Agosto 2010, el total de créditos a esa fecha según el gerente de agencia, es de 1210 (Mil doscientos diez) de los cuales 660 (Seiscientos sesenta) pertenecen al crédito comercial, de este, el 50% de los clientes presentan diferentes tipos de problema en su plan de pago, a partir de estos datos se construyeron las siguientes tablas:

Tipos de Problema	Descripción
Atraso	Atraso en el pago de planilla de la empresa.
Desempleo	El deudor queda sin fuente de trabajo.
Disminución	El deudor ha tenido bajas en sus ventas.
Embargo	Embargo salarial por parte de otra institución.
Emigración	El deudor emigra del País.
Enfermedad	Enfermedad de un familiar del deudor.
Enfermedad	Enfermedad del deudor.
Error	Error de grabación por parte de los agentes de crédito.
Bancarrota	Fracasó el negocio del deudor.
Análisis	Se realizó un análisis de crédito incorrecto.
Muerte	Muerte de un familiar del deudor.
Muerte	Muerte del deudor.
Capacidad	El deudor no tiene capacidad de Pago.
Voluntad	El deudor no tiene Voluntad de Pago.
Pérdida	El deudor tiene pérdida o daños en su Negocio.
Endeudamiento	El deudor tiene sobre-endeudamiento.

Tabla 3: "Muestreo de Agosto 2009 al 2010".

A continuación se asigno una letra a cada tipo de problema:

#	Tipos de Problema
A	Atraso
B	Desempleo
C	Disminución
D	Embargo
E	Emigración
F	Enfermedad
G	Enfermedad
H	Error
I	Bancarrotas
J	Análisis
K	Muerte
L	Muerte
M	Capacidad
N	Voluntad
O	Pérdida
P	Endeudamiento

Tabla 4: “Asignación de Letra a cada problema”

En esta tabla se muestra la frecuencia de cada problema y el porcentaje que este representa.

Tipos de Problema	Frecuencia	Porcentaje
A	7	2.12%
B	30	9.09%
C	33	10.00%
D	10	3.03%
E	25	7.58%
F	13	3.94%
G	23	6.97%
H	1	0.30%
I	24	7.27%
J	48	14.55%
K	3	0.91%
L	1	0.30%
M	16	4.85%
N	60	18.18%
O	4	1.21%
P	32	9.70%
Total	330	100.00%

Tabla 5: “Frecuencia y Porcentaje de cada Problema”.

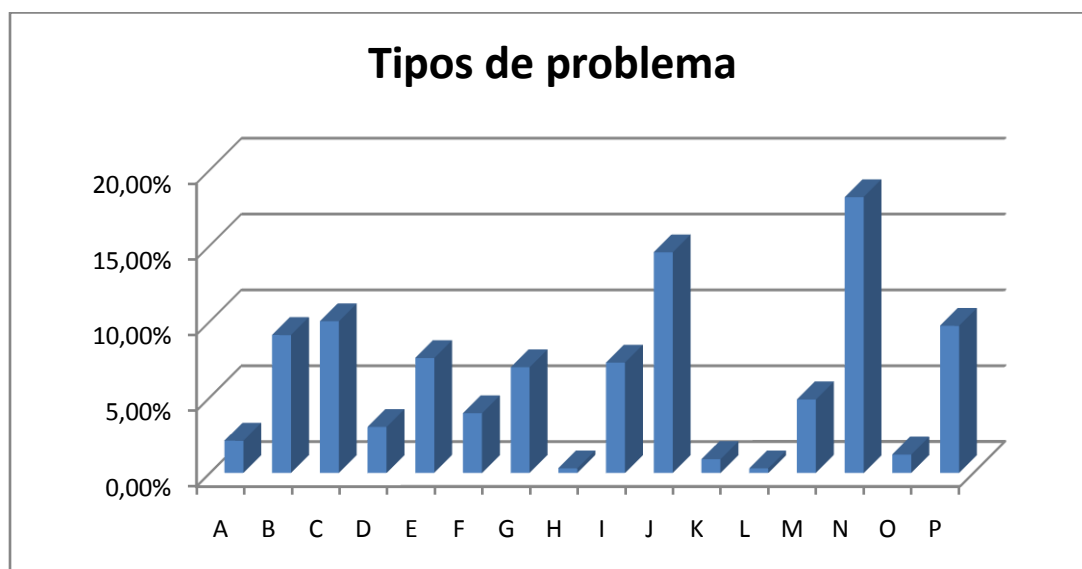


Gráfico 13: "Tipos de problemas, desordenados".

En la siguiente tabla se muestran los problemas en orden descendente y el porcentaje acumulado respectivo.

Tipos de Problema	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
N	60	18.18%	18.18%
J	48	14.55%	32.73%
C	33	10.00%	42.73%
P	32	9.70%	52.42%
B	30	9.09%	61.52%
E	25	7.58%	69.09%
I	24	7.27%	76.36%
G	23	6.97%	83.33%
M	16	4.85%	88.18%
F	13	3.94%	92.12%
D	10	3.03%	95.15%
A	7	2.12%	97.27%
O	4	1.21%	98.48%
K	3	0.91%	99.39%
H	1	0.30%	99.70%
L	1	0.30%	100.00%
Total	330	100.00%	

Tabla 6: "Problemas en orden descendente y Porcentaje Acumulado"

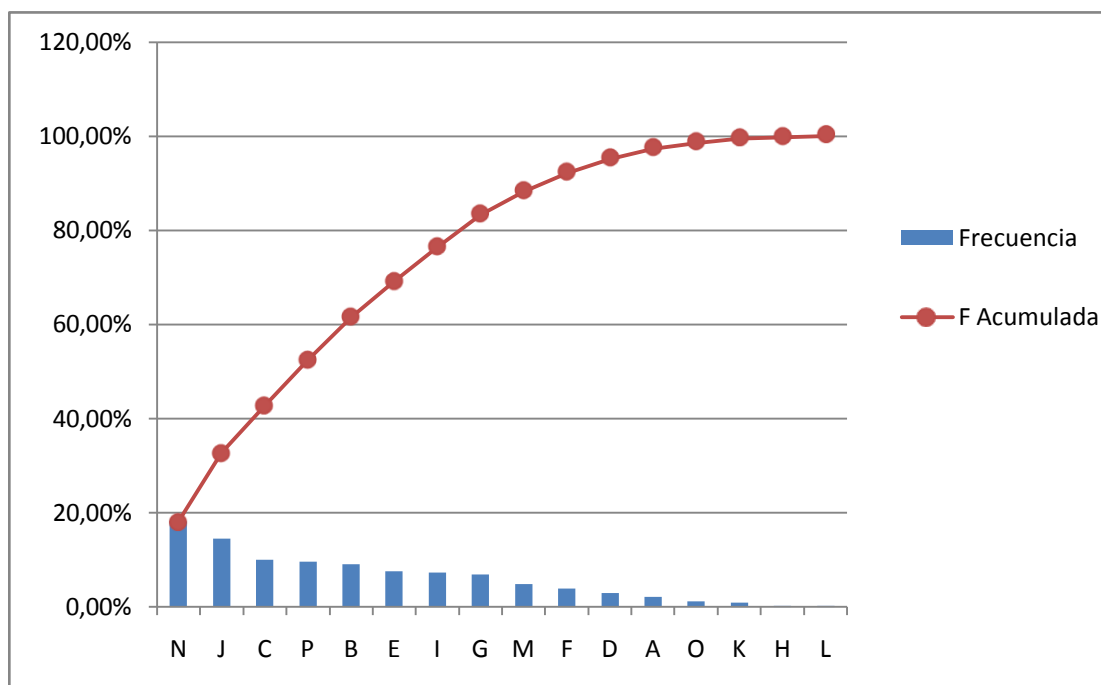


Gráfico 14: "Potenciales causas que inciden en la problemática"

Como se puede observar en la gráfica las potenciales causas que inciden en la problemática del proceso de crédito comercial son la voluntad de pago del deudor, análisis erróneo de crédito, disminución de ingresos, el sobreendeudamiento, desempleo, emigración y bancarrota.

DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Esta es una herramienta de calidad aplicada al diagnóstico del proceso de crédito comercial, que sirve para la identificación de las posibles causas de los problemas, apreciando con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que éste ocurra.

A continuación se presentan las principales causas que originan el 20% de la problemática reflejada en el diagrama de Pareto y que a continuación se representaran mediante el diagrama Causa-Efecto, mostrado a continuación.

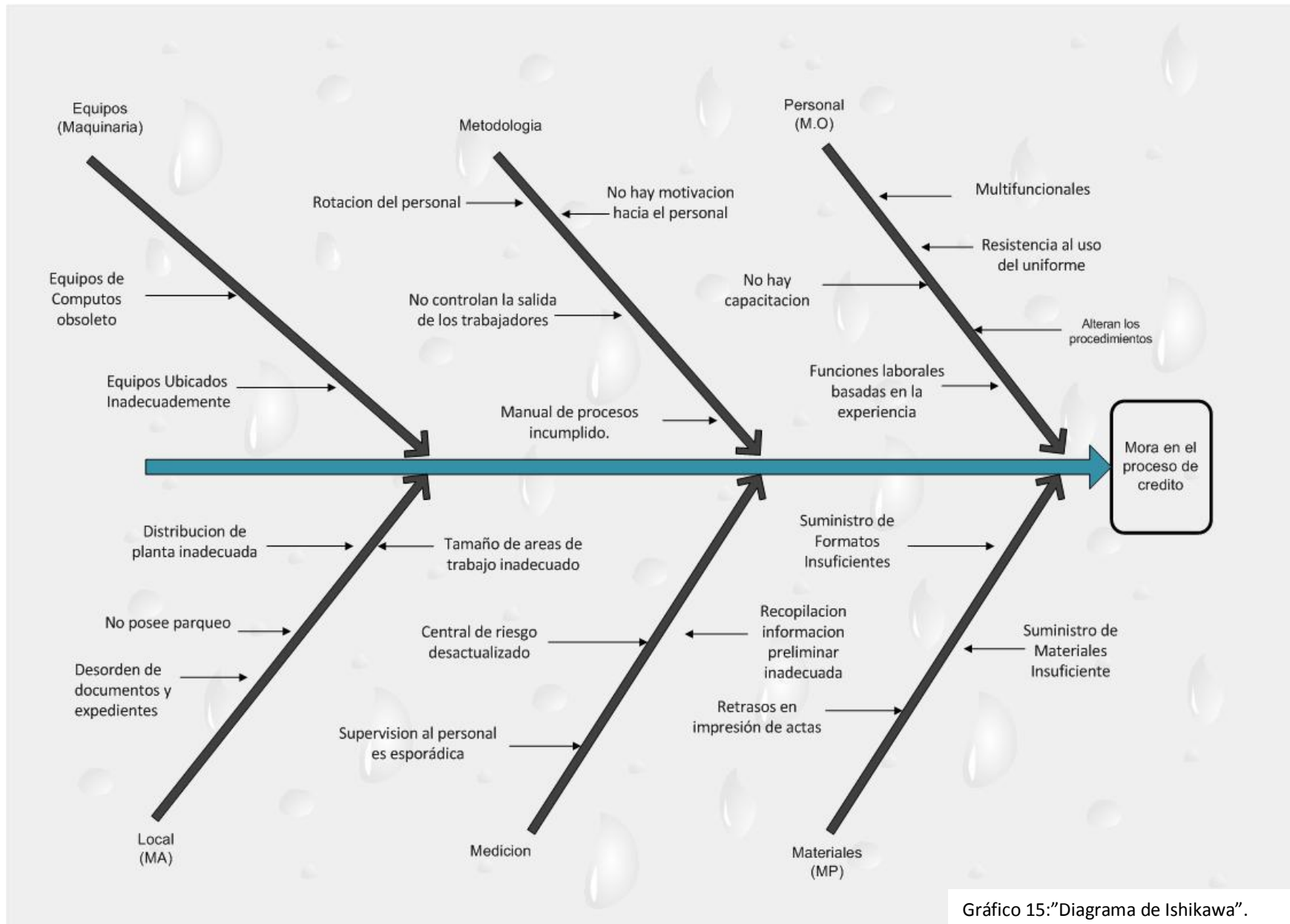


Gráfico 15: "Diagrama de Ishikawa".

EFFECTO: “MORA EN EL PROCESO DE CRÉDITO COMERCIAL”.

PESONAL

- No existe un plan de capacitación para el personal nuevo como viejo.
- La mayoría de empleados de CEPRODEL desarrollan actividades fuera de sus funciones competentes, es decir realizan acciones fuera de su área de trabajo.
- Hay resistencia de parte del personal de CEPRODEL al uso del uniforme asignado.
- Los agentes de créditos usan mayormente la experiencia laboral de campo para la recolección inicial de datos del cliente; lo hacen de manera empírica.
- Los agentes de crédito no siempre utilizan la misma metodología para el desarrollo de sus actividades.

MATERIALES

- Existe demora en la entrega del acta al prestatario o fiador para su otorgamiento de crédito.
- CEPRODEL no cuenta con un control de abastecimiento de sus formatos de créditos (Papelería).
- CEPRODEL no cuenta con un control de abastecimiento de sus formatos de créditos (útiles de oficina y mobiliario).

METODOLOGÍA

- Hay rotación de personal cada semestre en los puestos operativos.
- No hay un control de las horas de salida y actividades de promoción y seguimiento de crédito por parte de los oficiales de crédito.
- No existe un sistema de motivación al personal de CEPRODEL.
- Los empleados de CEPRODEL cuentan con un manual de funciones sin embargo estos no hacen uso de este.

MEDICIÓN

- No hay una supervisión constante al personal de CEPRODEL.
- La base de datos de la central de riesgo no se actualiza periódicamente
- La información preliminar levantada por los agentes de crédito muchas veces no es la adecuada.

LOCAL (MA)

- La agencia CEPRODEL - ALTAMIRA no cuenta con un parqueo.
- La distribución de planta no es la adecuada.
- Tamaño de aéreas de trabajo es inadecuado.
- En las oficinas existe desorden de los documentos y expedientes.

EQUIPOS (MAQUINARIA)

- La agencia CEPRODEL - ALTAMIRA cuenta con equipos de cómputos obsoletos.
- Los equipos de cómputo están ubicados inadecuadamente.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Al evaluar los resultados del diagnóstico se puede concluir en los siguientes aspectos:

ORGANIZACIÓN:

Se puede observar que la empresa no cuenta con un manual de funciones ni de procedimientos, lo cual puede generar equivocaciones y errores en las funciones de los puestos, por lo que es necesario el uso de este, para que el personal desarrolle correctamente sus respectivas actividades.

La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones adecuado para el fortalecimiento del personal; Según entrevistas, se puede constatar que el sistema de gestión de la calidad con que cuenta CEPRODEL no es el adecuado para satisfacer las necesidades de la institución financiera, ya que no tiene elementos como manual de funciones, programas de capacitaciones y metodologías con los cuales cuenta un sistema de calidad, solamente posee estructura organizacional, manual de procesos y políticas.

PROCESOS:

CEPRODEL-ALTAMIRA cuenta con un manual de procesos el cual está obsoleto, en el flujograma se puede observar que tres de los cuatro subprocesos que conforman el proceso de crédito comercial, dentro de los cuales tenemos: formalización, aprobación y seguimiento; estos son los que presentan mayor problemática debido a que son los que poseen más puntos de control, todos los subprocesos tienen un diseño deficiente y presentan redundancia de operaciones en los procesos.

En el diagrama de Pareto de los 330 créditos comerciales que presentaron diversos tipos de dificultades otorgados durante un periodo de doce meses, el cual inicio en el mes de agosto 2009 y finalizo en agosto 2010, los problemas de mayor incidencia en el proceso de crédito comercial fueron: “la voluntad de pago”, con el 18.18%, el prestatario no tiene voluntad de pago para cancelar sus cuotas y terminar así su plan de pago en tiempo y forma; luego como segundo que presenta más incidencia tenemos, “el análisis de crédito incorrecto”, con el 14.55%, los oficiales de créditos no obtienen la suficiente información verídica del prestatario y “disminución en sus ventas”, con el 10.00%, la recuperación de la inversión por parte del prestatario no fue la esperada debido a que obtuvo una baja en sus ventas de productos y/o servicios.

En el diagrama de Ishikawa se analizó con la información obtenida por la herramienta Pareto que el principal efecto en el proceso de crédito comercial es el alto índice de mora así como también sus respectivas causas.

En los siguientes capítulos se presentan, la propuesta de mejora del proceso de crédito comercial y la metodología más adecuada para lograr con éxito la implementación de estas estrategias y que a su vez fortalezcan el mismo.



Capítulo II

Estrategia para la Mejora del Proceso de Crédito Comercial en CEPRODEL - ALTAMIRA

El capítulo contempla:

- Descripción del Programa de Capacitación.
- Descripción de Formatos Propuestos.
- Diagrama de Proceso del Crédito Comercial (Propuesto).

Esta propuesta estará orientada a dar solución al planteamiento del diagnóstico, el cual está enfocado en la mejora de la organización mediante programas de capacitación así mismo estará dirigida a los procesos del crédito comercial en la agencia CEPRODEL-ALTAMIRA, a través de nuevos diseños de formatos que se utilizarán en el manual de procesos propuesto, los cuales se ajustan más a las necesidades de la empresa.

Se constató en el diagnóstico que CEPRODEL – ALTAMIRA, no cuenta con un Programa de Capacitación, por lo cual se realizó un estudio profundo para conocer los requerimientos y las características que debe poseer este; con la información recopilada a través de la entrevista al gerente de agencia y sucursal, se confirmó que el nuevo programa de capacitación, debe estar dirigido a los oficiales de crédito, debido a que son estos los que están en contacto directo con los clientes. A continuación se detalla el programa de capacitación propuesto detalladamente:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Objetivo General:

El participante al finalizar la capacitación formativa será capaz de realizar correctamente la formalización del crédito comercial, haciendo uso de las herramientas de recopilación de información; además adquirirá actitudes para una mejor atención a los clientes.

Objetivo específico:

- ✓ Identificar las características y funciones del proceso de crédito comercial.
- ✓ Adquirir conocimientos teóricos y prácticos para realizar el crédito comercial según las instrucciones de trabajo documentadas.
- ✓ Seleccionar las herramientas e instrumentos para la consumar el crédito comercial.

- ✓ Identificar los riesgos asociados al desempeño de las funciones, adoptando las medidas de seguridad oportunas.
- ✓ Proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar el análisis a unidades del sector comercio, servicio e industria en el sector de las pequeñas y microempresa.
- ✓ Conocer los elementos de riesgos y su mitigación en el sector.

Duración aproximada de la capacitación: 26 horas.

Actividades Didácticas	Tiempo
Presentación de la temática, profesor y grupo	1 hora
Evaluación de conocimiento antes de la capacitación	2 horas
Desarrollo de la unidad formativa nº 1	5 horas
Desarrollo de la unidad formativa nº 2	8 horas
Desarrollo de la unidad formativa nº 3	6 horas
Evaluación de conocimiento después de la capacitación	4 horas
Total	26 horas

Tabla 7: “Actividades Didácticas del Programa de Capacitación”.

Lugar de la capacitación: Agencia CEPRODEL – ALTAMIRA.

Las actividades teóricas se han de realizar en las instalaciones del área de custodia de documentos.

Las actividades prácticas se han de realizar en la oficina de la gerente de agencia.

Material de apoyo (Equipamiento didáctico):

- ❖ 1 pantalla de proyección.
- ❖ 1 retroproyector.
- ❖ 1 computadora portátil.
- ❖ 1 pizarra acrílica.
- ❖ 1 cámara de video.
- ❖ 1 fotocopidora.
- ❖ 20 paleógrafos.

Perfil de los participantes

Persona de fácil expresión oral y escrita. Analítica, con aptitudes positivas hacia las matemáticas. Excelente desempeño en relaciones públicas.

Este personal debe ejecutar las operaciones básicas para la promoción y formalización del crédito comercial, entre sus actividades más significativas están:

- 1) Promueve los créditos que ofrece la institución mediante localización, visitas y análisis de la situación particular de cada cliente.
- 2) Verifica y evalúa los activos fijos, inventarios, pasivos y garantías prendarias y fiduciarias que poseen los clientes.
- 3) Elabora periódicamente informe de sanidad financiera de la cartera de crédito y participa en la calificación de la misma.
- 4) Realiza gestiones de cobranza llevando a los clientes avisos preventivos y avisos de cobro consecutivos.

Conocimientos previos.

No son imprescindibles conocimientos previos para el aprendizaje de los contenidos de esta capacitación, pero se facilita mucho el logro de los objetivos de esta unidad si el participante ya domina nociones acerca de ingeniería económica y sus aplicaciones.

Unidades formativas de capacitación

Unidad n^o 1 – Análisis de la tecnología crediticia.

Actividades para la Unidad N^o 1:

1. Presentación del profesor y del grupo.

- ❖ Utilizar una técnica dinámica de grupos rápida y sencilla.

2. Presentar tecnología Crediticia.

- ❖ Análisis de la unidad familiar.
 - La estabilidad de la unidad económica.
 - Análisis de la capacidad de pago.
 - La voluntad de pago.
 - Principales interrelaciones de los estados financieros.

❖ Rol de la Garantía.

- Presión psicológica.
- No constituye un elemento de juicio decisivo.
- Es un elemento de motivación para el pago puntual.
- Debe ser valorada conservadoramente.

❖ Relación a largo plazo.

- Tiempo invertido en el primer crédito.
- Los sucesivos créditos cuestan menos dinero.
- Mantener una relación significa atender oportunamente las necesidades de los clientes.
- Un buen seguimiento establece una relación de largo plazo.

❖ Rol del oficial de crédito.

- Prospectar.
- Es el contacto directo con los empresarios.
- Pasa la mayor parte del tiempo en los negocios.
- Respetar las políticas institucionales.
- Evaluador de futuro, debe poseer conocimientos generalistas heterogéneos.
- Seguimiento a su cartera (repeticiones).
- Seguimiento a la mora (de acuerdo a la política institucional).
- Debe ser oportuno.

Actividades Para La Unidad N^o 2: Análisis de la Tecnología Crediticia Cuantitativa en las Microempresas.

Presentación de Análisis Cuantitativo.

❖ Balance general y sus cuentas.

❖ Caja.

- Cuánto dinero posee.
- Es producto de la venta.

❖ Cuentas por cobrar

- Cuantos clientes tiene.
- Forma de pago.
- Periodicidad de pago.
- Incobrables.
- Cuanto recupera en el mes.

❖ Inventario

- Hacer el inventario.
- Tomar una muestra.
- Inventario a precio de costo.
- Que apariencia tiene el inventario.
- ❖ Mobiliario y equipo
 - Con que equipos funciona el negocio.
 - Cuando lo compro.
- ❖ Vehículos
 - De qué año es.
 - En qué estado se encuentra.
- ❖ Edificios
 - Cuánto cuesta el edificio.
 - A quién le pertenece.
 - Tiene mejoras recientes.
- ❖ Estados de pérdidas/ganancias.
- ❖ Flujo de caja.
 - Las ventas de contado.
 - Ingresos de la última semana por día.
 - La semana anterior.
 - Los ingresos por quincena.

Actividades Para La Unidad N^o 3: Análisis de la Tecnología Crediticia Indicadores y sus Riesgos.

- ❖ Indicadores Financieros.
 - Índices de liquidez. Capacidad de saldar obligaciones a corto plazo que se ha adquirido.
 - Índices de endeudamiento. Indican el nivel de endeudamiento que se ha utilizado para el financiamiento de las operaciones de la empresa.
 - Índices de rentabilidad. Permite analizar y evaluar las ganancias de la empresa.
 - Índices de actividad. Proporciona una medida del grado de efectividad con que se maneja un negocio.
- ❖ Riesgo Crediticio
 - El riesgo operativo.
 - El riesgo crediticio.
 - El riesgo mercado.
 - El riesgo legal

Evaluación de conocimiento después de la capacitación.

El participante alcanzará los objetivos cuando sea capaz de:

En sesiones:

Todas las teorías, técnicas, herramientas o modelos presentados en la Capacitación, son profundizados con exposiciones, trabajos prácticos, trabajos de grupo, ejercicios de análisis y otras herramientas interactivas.

Trabajo Aplicado:

El participante, presentará un trabajo final acerca de lo aprendido con una aplicación al trabajo diario, a través de un informe final, no más de 50 hojas, el que le será devuelto con sugerencias para su corrección. En una última sesión, el participante expondrá y defenderá su informe final.

FORMATOS PROPUESTOS

Estos formatos se diseñaron con el propósito de llevar un mayor control con la información que compete con el proceso de crédito comercial y así su vez brindar soporte a los subprocesos correspondientes, los formatos propuestos que realizaron son los siguientes:

- ✓ Formato de Prospectación (Ver anexo XXI).
- ✓ Formato referencia (Ver anexo XXII).
- ✓ Formato de verificación inversión (Ver anexo XXIII).

DIAGRAMA DE PROCESO DE CRÉDITO COMERCIAL PROPUESTO

El diseño propuesto del flujograma pertenecientes al manual de procesos tiene mejora en cada uno de los procesos respectivamente, se eliminaron operaciones que tenían redundancia, se agregaron datos importantes y puntos de control de los cuales carecían.

A continuación se muestran los diseños propuestos para cada subproceso:

FORMALIZACIÓN

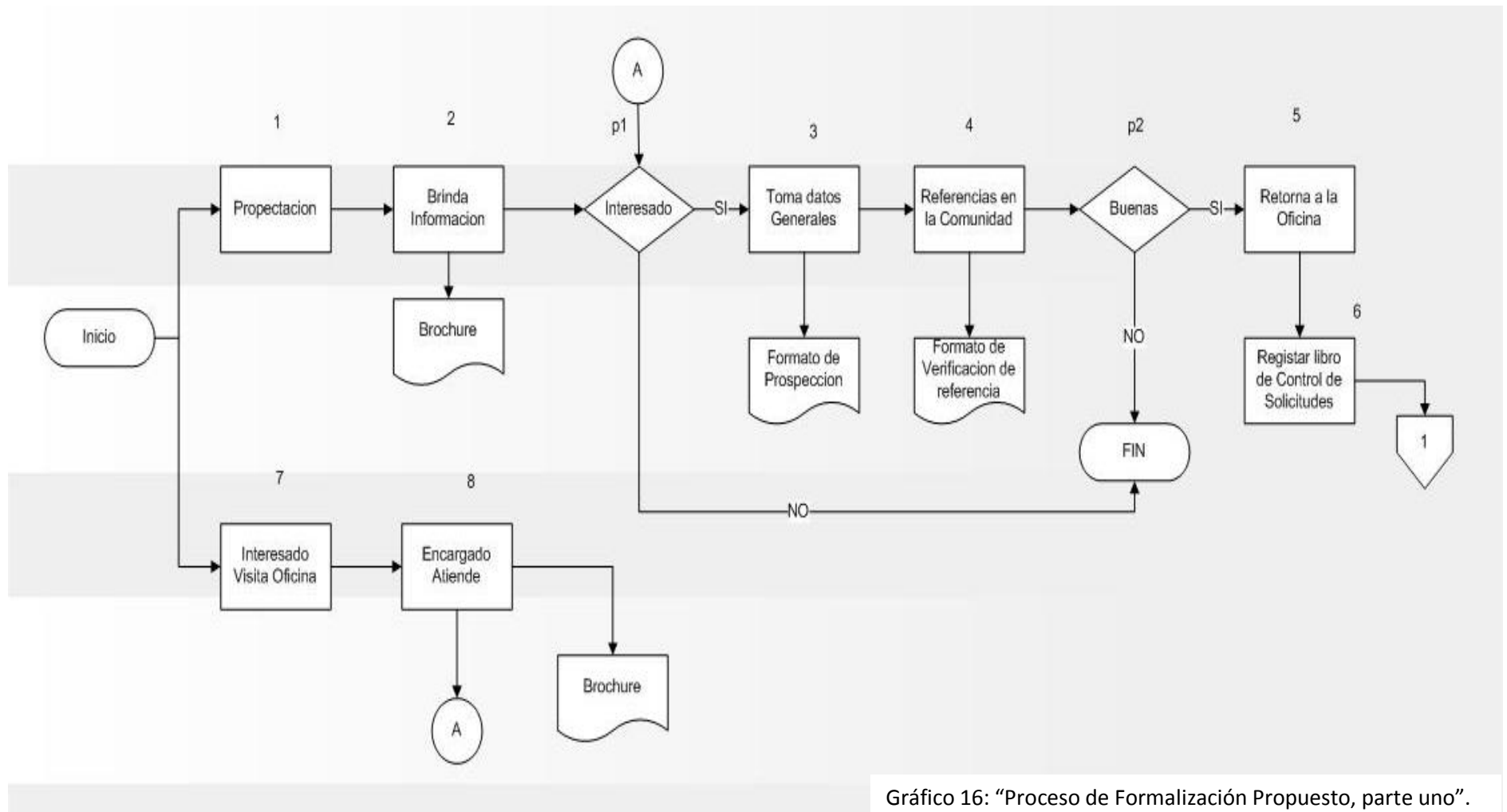


Gráfico 16: “Proceso de Formalización Propuesto, parte uno”.

El proceso de análisis de crédito comercial para créditos nuevos se da por prospección o por interés del cliente cuando llega a la oficina. Prospección: De acuerdo al análisis que hace el gerente sobre su mercado o la zona de atención o bien en base a las metas de colocación.¹

Si es por prospección el oficial va a la zona, visita el negocio y atiende al cliente, aquí se le hace entrega del brochure con los requerimientos del crédito.² Si el cliente presenta interés el oficial de crédito llena la hoja de prospección detallando la cédula y datos personales del negocio; ³ Además de toman referencias de la comunidad, por medio del formato de verificación.⁴ Si el cliente no está interesado el proceso finaliza.

Estando en la zona el oficial pide referencia social del cliente interesado.^{p2} Al finalizar la jornada de visita (un día), el oficial retorna a la oficina⁵; una vez en dentro de esta traslada la información recopilada al libro de control de solicitud.⁶ Si el cliente llega a la oficina;⁷ aquí le atenderá cualquier personal de la institución debidamente capacitado y se le entrega el brochure.⁸

Si el cliente está interesado, se toman los datos mediante la hoja de prospección,³ y posteriormente se realiza una visita para las referencias del cliente mediante el formato de referencia,⁴ y luego se le anota en el libro de control de solicitud.⁵ Con este registro de solicitudes el oficial le entrega asistente del gerente de agencia para que este haga las consultas en las centrales de riesgo.

FORMALIZACIÓN 1.2

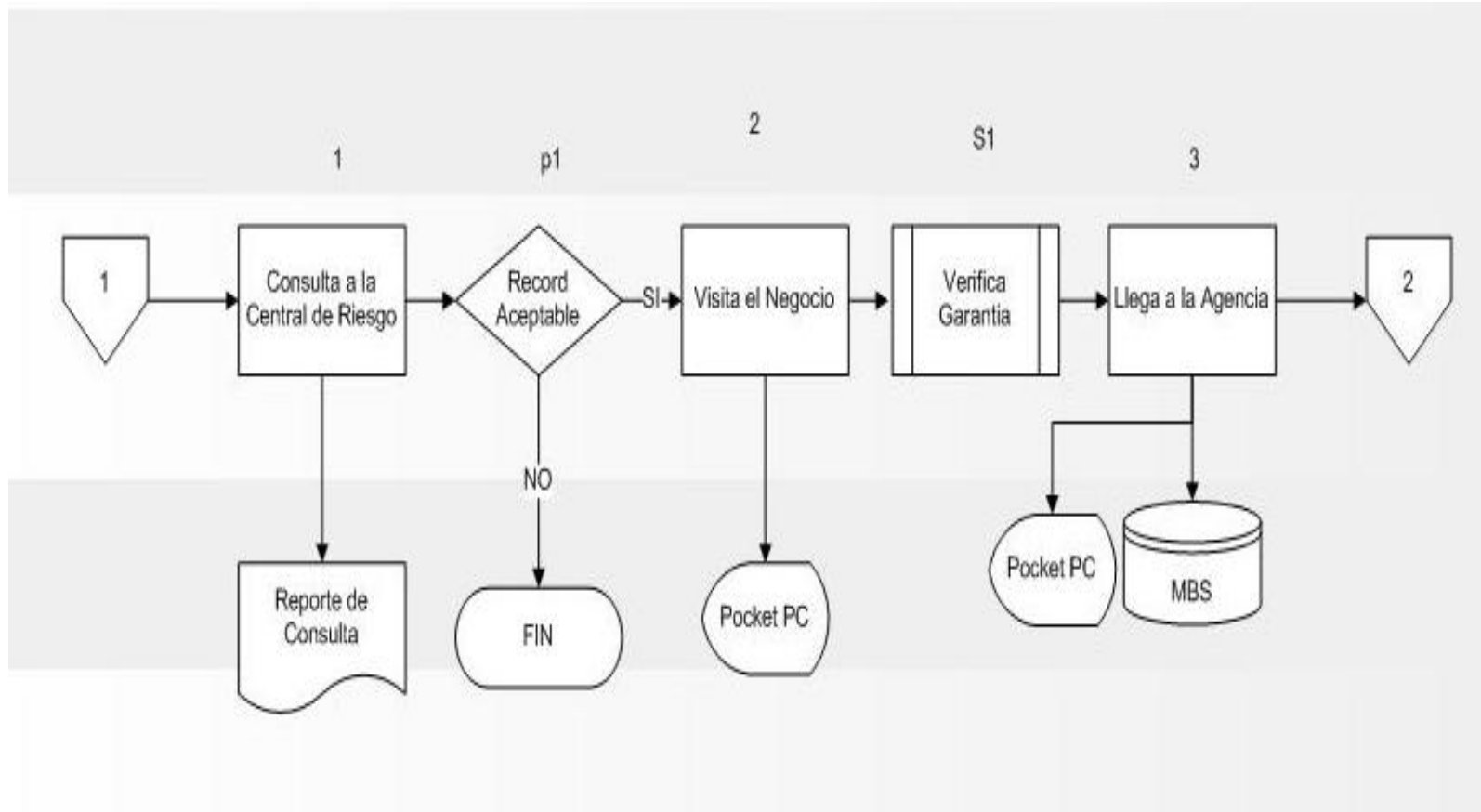


Gráfico 17: “Proceso de Formalización Propuesto, parte dos”.

El asistente del gerente de agencia realiza las consultas e imprime el resultado de las mismas.¹

El oficial de créditos y el gerente de agencia analizan la información contenida en las consultas.^{P1} Si son aceptables según las políticas institucionales continúan con el proceso; de lo contrario este finaliza.

Se programa una visita al cliente;² con el propósito de verificar las garantías.^{S1} Una vez realizado esto se procede a ir a la agencia y se sincronizar la información al PocketPC y MBS.³

FORMALIZACIÓN 1.3

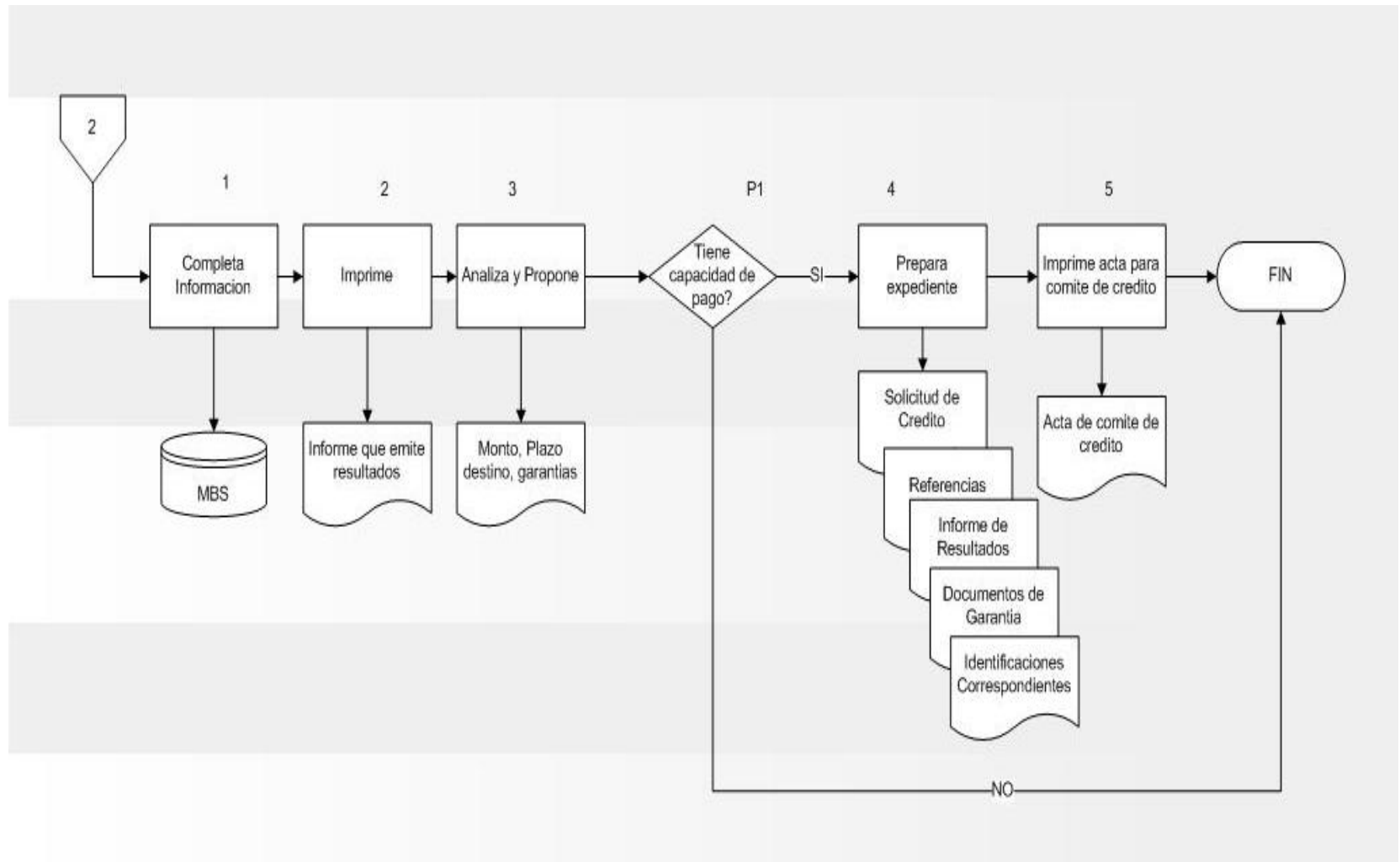


Gráfico 18:” Proceso de Formalización Propuesto, parte tres”.

Completa la información de garantías en el MBS.¹ Imprime los documentos que conforman el análisis de crédito (solicitud de crédito, inventario, plan de inversión, balance general, estado de resultados, reporte de garantías e indicadores financieros).²

Analiza toda la información y realiza una propuesta de financiamiento para el caso analizado.³ Si el interesado tiene capacidad de pago,^{P1} se prepara el expediente;⁴ luego se Imprime el acta para el comité de crédito, con esto el caso está listo para ser presentado a comité de crédito. De lo contrario se archivan los documentos y finaliza el proceso.

Una de las mejoras que se hizo en la propuesta de formalización es hacer uso del formato de prospección, para llevar un mejor control de los clientes; también el formato de referencia, con el propósito de brindar mayor información del cliente por ello surge un nuevo punto de control en la tercera parte del proceso (P1), con la intención de que el oficial de crédito tenga decisión antes de llevarlo al comité de crédito, lo que ahorraría tiempo y esfuerzo.

APROBACIÓN

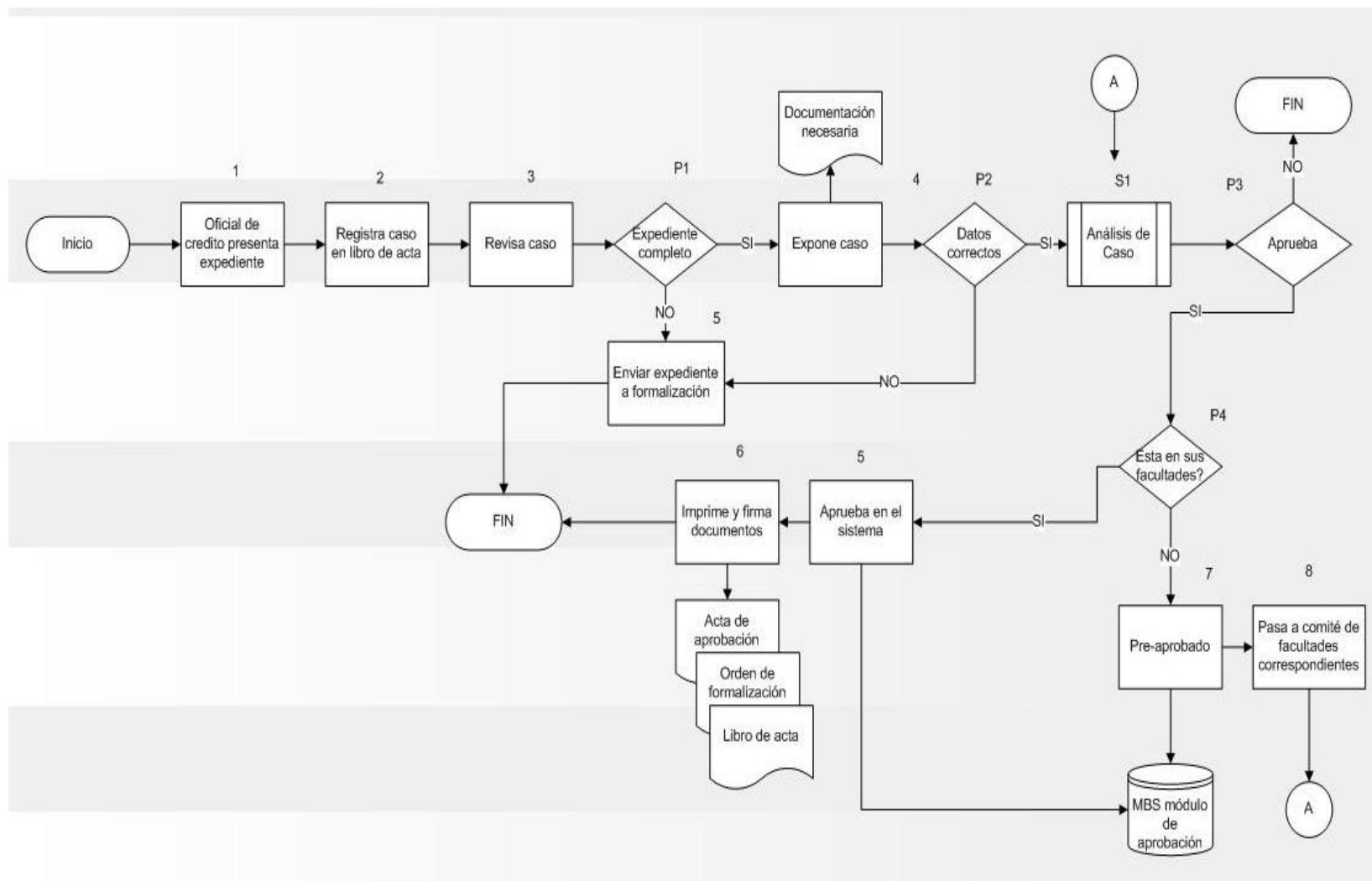


Gráfico 19: "Proceso de Aprobación Propuesto"

Los comités se realizarán todos los días a partir de las 3pm con la presencia de todos los oficiales y el gerente de agencia. Se estima que cada caso tenga una duración promedio de 10 minutos (Considerando que los comités son diarios, se estima que en cada comité no se presenten más de 5 casos).

Oficial de crédito presenta expediente al Gerente;¹ y este le entrega el libro de acta al oficial para que se registre el caso.² El gerente revisa si toda la documentación que se requiere para la aprobación del caso esté presente en el expediente (record crediticio, garantías dictamen legal y avalúo de hipotecas, información del cliente, plan de inversión y anexos financieros).³ Si el expediente está completo;^{P1} Si es así, el oficial expone el caso,⁴ sino se le remite al oficial para que complete la información, quedando pendiente el caso.⁵ Si en la defensa, los datos están correctos,^{P2} el gerente hace el análisis de los indicadores.^{S1}

Todos los créditos independientemente del monto, deben ser revisados y/o aprobados o condicionados por el gerente de agencia.^{P3} En caso del comité con la facultad del gerente de agencia, este tiene la opción de aprobarlo, modificarlo o denegarlo.^{P4} Si el crédito esta en sus facultades para el gerente de agencia este lo aprueba el caso y registra su decisión en el sistema;⁵ para luego imprimir y firmar los documentos.⁶

En caso contrario que el crédito no esté en sus facultades, el gerente traslada el caso ha pre-aprobado, donde registra su decisión en el Sistema e imprime y firma: Acta de Aprobación y Orden de Formalización. Igualmente registra y firma en Libro de Acta.⁷

El acta de aprobación es la resolución del comité de crédito. Este Al reunirse determina la respuesta de la solicitud de crédito, la cual puede ser: ***Aprobar, Denegar o Aplazar.***

Cuando el monto es mayor que U\$1,000, el gerente de agencia solicita comité de crédito con el Gerente de Sucursal.⁸ Si el monto no está en las facultades del gerente de sucursal, se hace una cita para la instancia correspondiente, en este caso el gerente del programa financiero; así mismo si el monto no está en sus facultades se invoca a la junta directiva, como comité correspondiente (Para mayor detalle ver Tabla 2).

Dentro de las mejoras que se hizo en la propuesta del proceso Aprobación esta haber simplificado el diseño utilizando dentro la simbología, el conector “A”, junto con un nuevo punto de control “P4”; se puede utilizar un mismo flujo en vez de tres.

DESEMBOLSO

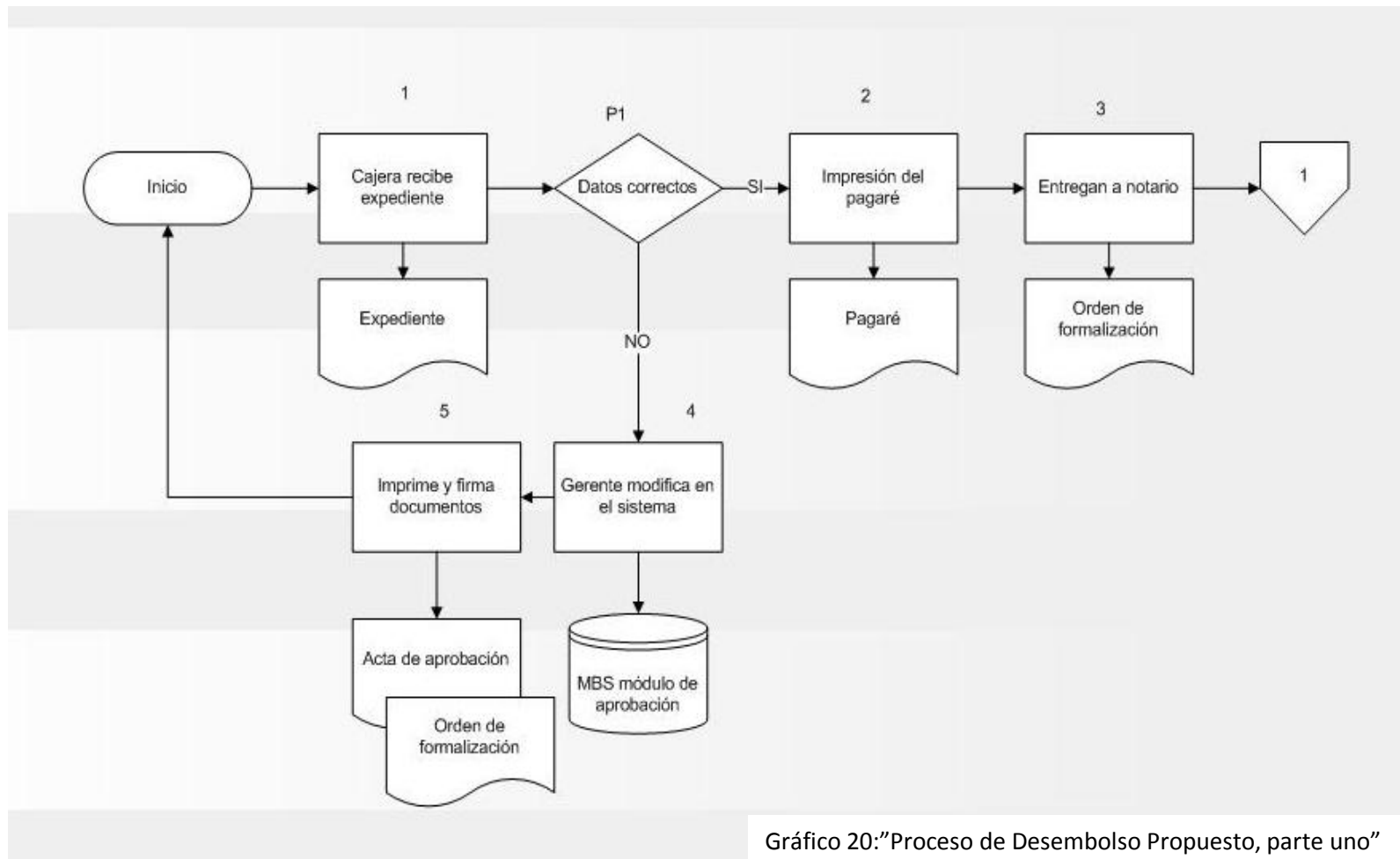


Gráfico 20: "Proceso de Desembolso Propuesto, parte uno"

La cajera recibe el expediente ya sea por parte del Gerente de Agencia y/o Oficial de crédito; ¹ en el sistema revisa que toda la información esté correcta,^{P1} si está correcta imprime el pagaré,² para luego entregar el original de la orden de formalización al notario, quedándose ella con una copia de recibido.³

Si no, solicita al gerente de agencia la corrección en el sistema;⁴ después de esto imprime y firma los documentos e inicia el proceso.⁵

DESEMBOLSO 1.2

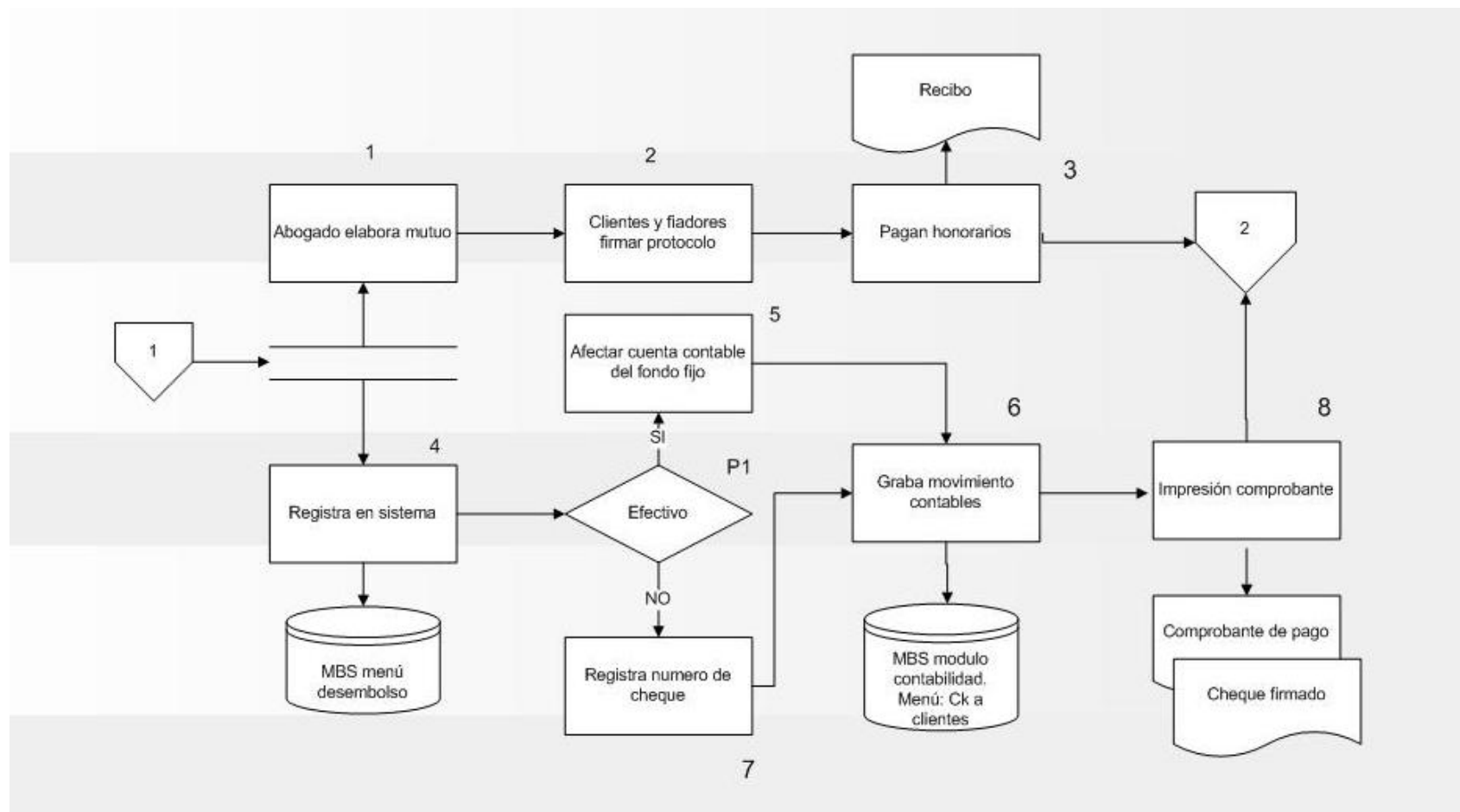


Gráfico 21:” Proceso de Desembolso Propuesto, parte dos”

El notario con el acta de formalización de crédito procede a realizar el mutuo,¹ una vez listo este documento espera la asistencia del cliente y fiador para la firma en el protocolo, este recibe el pago y emite un recibo.² seguidamente se pagan los honorarios del abogado, se elabora un recibo.³

Al mismo tiempo, la cajera registra en el sistema en el menú desembolso;⁴ si es en efectivo se afecta la cuenta contable del fondo fijo,⁵ posteriormente se grava e imprime el comprobante de desembolso (es aquí donde se asegura la disponibilidad para el desembolso del crédito pero no se activa el crédito).⁶ si no se registra el numero de cheque,⁷ para luego grabar el movimiento contable.⁶

Caja procede a imprimir el comprobante de pago y/o elaboración de Cheque para firma.⁸

DESEMBOLSO 1.3

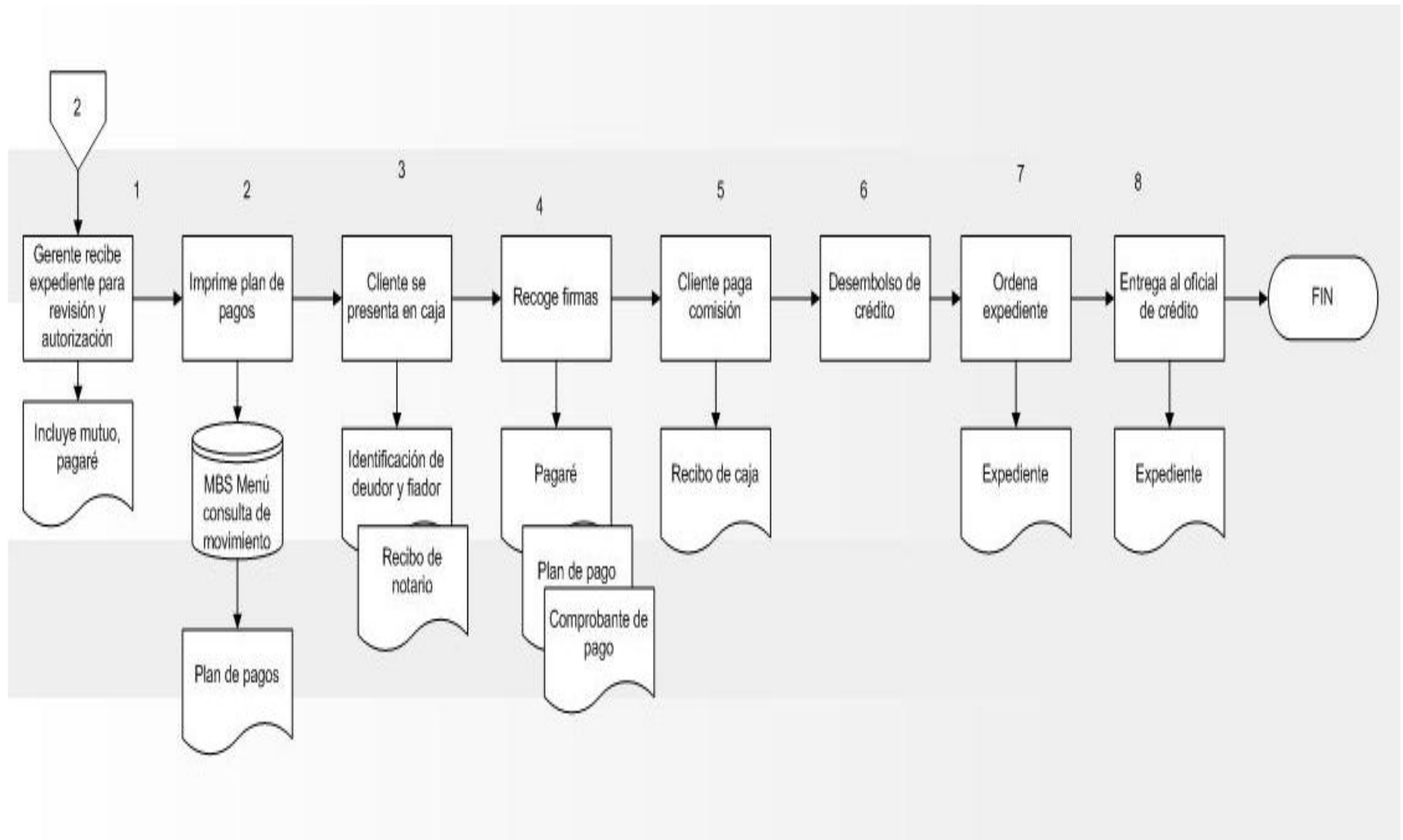


Gráfico 22:” Proceso de Desembolso Propuesto, parte tres”.

Posteriormente, el expediente completo incluyendo el Mutuo, Pagaré, entre otros, pasan a manos del Gerente de la Agencia para su debida revisión y autorización.¹ Asegurando que el cliente está en la oficina y va a recibir el crédito, la Cajera imprime Plan de Pago y este activa el crédito. Este documento formará parte del pagaré y del mútuo.²

El cliente se presenta en la caja y entrega la identificación de él y su fiador así como el recibo de Notario.³ Una vez verificado, cajera recoge las firmas del cliente y fiador en el Pagaré asegurándose de que sean igual a la cédula, y del cliente en: Plan de Pago y Comprobante de Pago.⁴

El cliente paga la comisión y la cajera le entrega el recibo;⁵ y procede a realizar el desembolso del crédito.⁶ La cajera ordena el expediente;⁷ y lo entrega al oficial de crédito para su archivo.⁸

En esta propuesta en el Gráfico 8: “Proceso de Desembolso Actual, parte uno”, se modificó la naturaleza de la operación 4(O4, verifica Monto y Plan de Pago) al punto de control “P1” (Gráfico 20:” Proceso de Desembolso Propuesto, parte uno”); Se utilizó el símbolo procesos paralelos, en las operaciones 1 (O1) y 4(O4), de la segunda parte (Gráfico 21:” Proceso de Desembolso Propuesto, parte dos”), las cuales redujeron los tiempos del proceso de desembolso esto permitió que las acciones que realiza el abogado y la cajera, se ejecutan simultáneamente.

SEGUIMIENTO

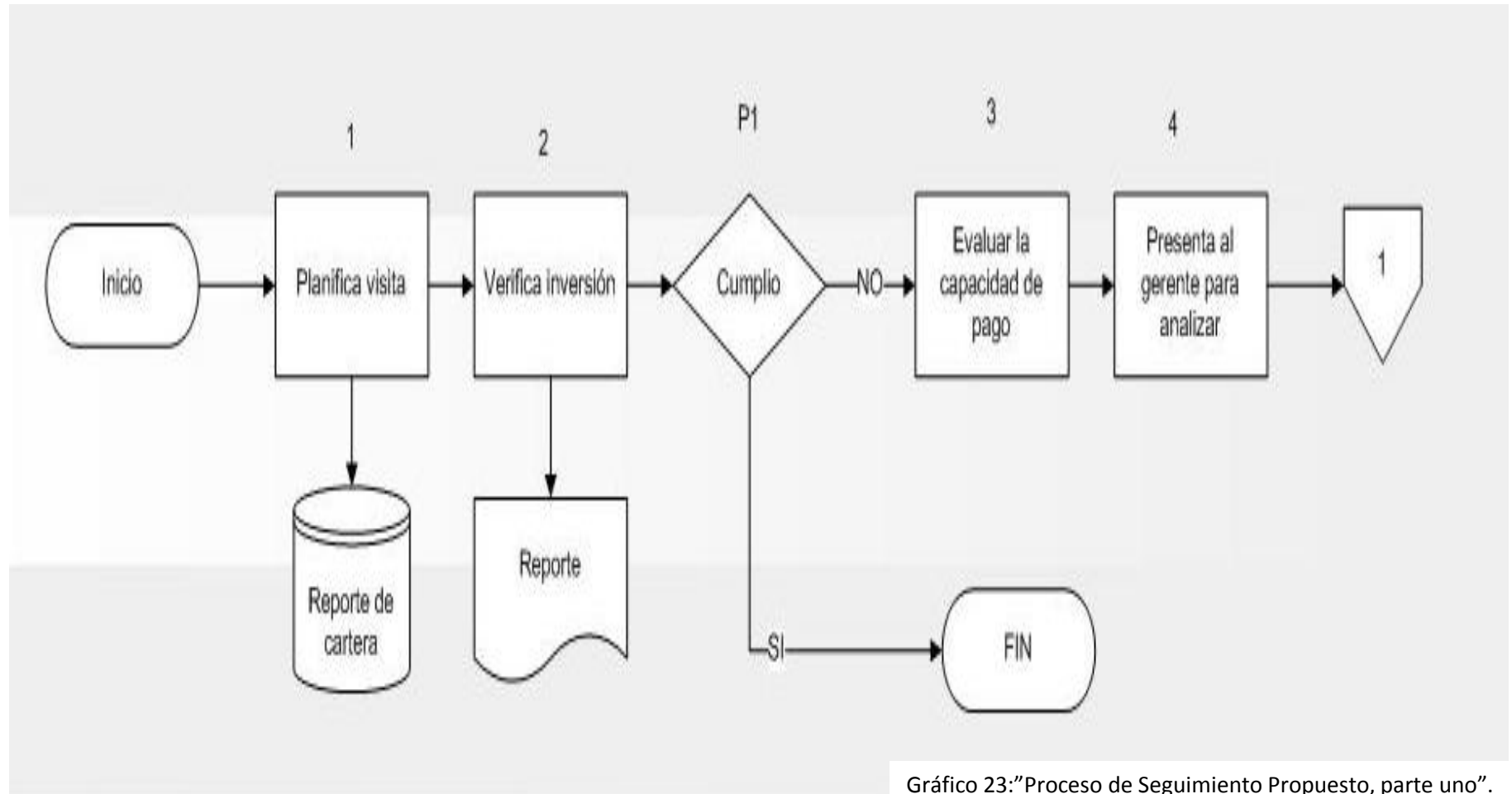


Gráfico 23: "Proceso de Seguimiento Propuesto, parte uno".

Cada sábado el oficial de crédito presenta la ejecución del plan de trabajo de la semana, entregando al gerente de agencia el resultado de la semana actual, en el cual se incluyen todas las actividades a realizar, entre ellas, avisos de cobros preventivos, verificación de la inversión, la cual se efectúa un mes después del desembolso del crédito, todo esto planificado con la prioridad que demanda los reportes de cartera.¹

El oficial realiza la verificación de la inversión en un plazo no mayor de un mes, después de desembolsado el crédito.² Si la inversión se efectuó, ^{P1} comprobada con la visita del oficial de crédito y documentada en el expediente con el formato de verificación de la inversión, continúa en su ciclo normal el crédito.

Si la inversión no se efectuó, comprobada en la visita del oficial de crédito, este evalúa la situación actual del cliente, (levanta Ingresos, capacidad de pago y garantías)³ e informa al gerente de agencia, y en conjunto analizan el caso.⁴

SEGUIMIENTO 1.2

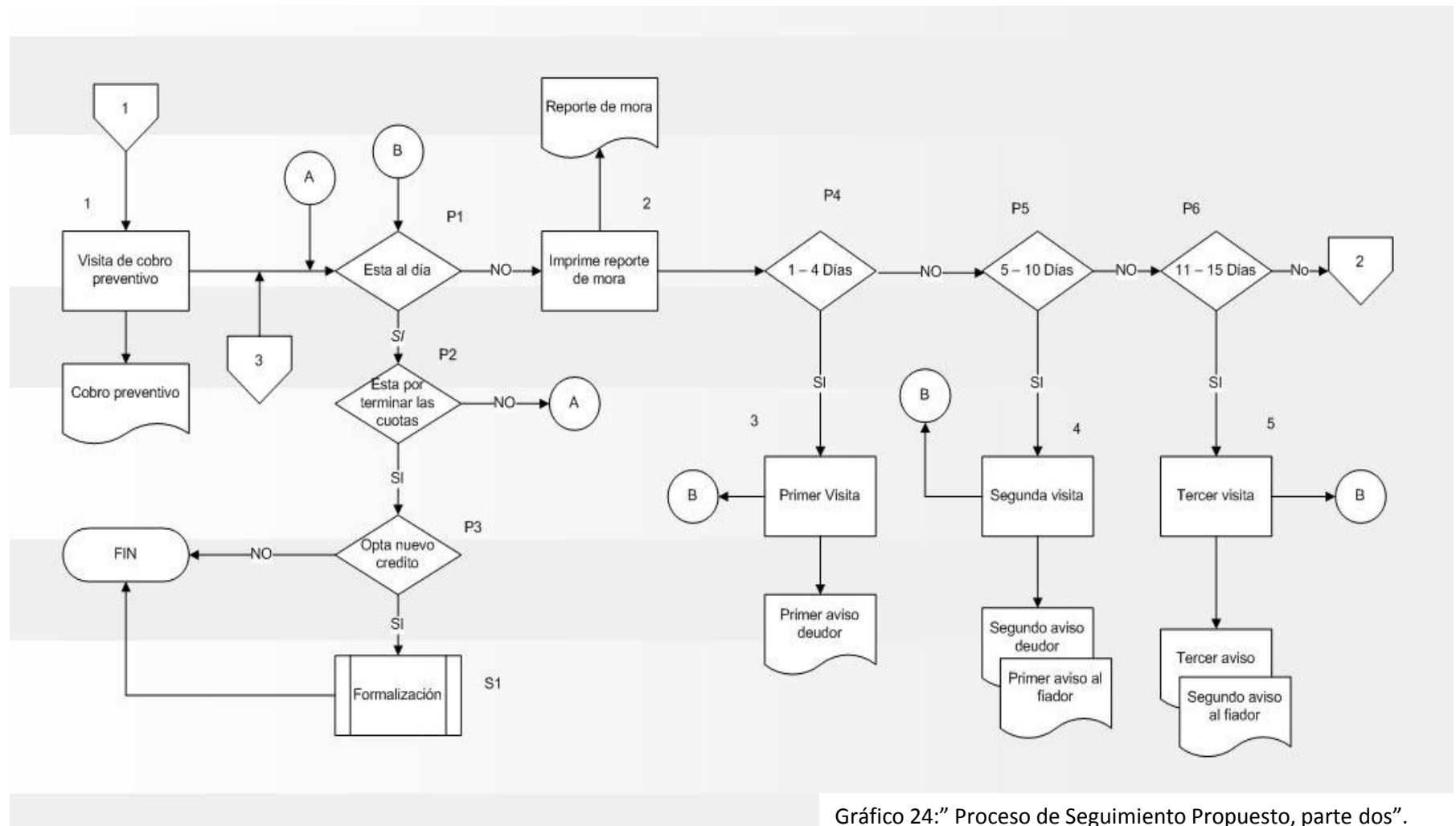


Gráfico 24:” Proceso de Seguimiento Propuesto, parte dos”.

Se programa la visita al cliente, notifica al cliente al menos treinta días antes del vencimiento (aviso preventivo) dejando evidencia de la visita en los respectivos formatos y archivados en los expedientes previa revisión del gerente de agencia.¹

Luego los oficiales de crédito analizan a los clientes que están al día;^{P1} y si están por finalizar las cuotas del crédito,^{P2} y si puede optar a otro crédito se le notifica,^{P3} y si él está interesado a un nuevo crédito se procede a llenar la nueva solicitud y continúa su trámite (formalización).^{S1}

Si los clientes están en mora se procede a imprimir el reporte de mora;² para posteriormente realizar la primera visita de cobro entre los primeros cuatros días después de la fecha de la cuota;^{P4} y se le entrega el primer aviso de cobro,³ si el cliente llega después del primer aviso y se pone al día concluye la acción de cobranza,^{P1}

Si el cliente no llega entre el día 5 y el día 10;^{P5} se realiza la segunda visita entregándole el segundo aviso de cobro y visita al fiador (si existiera) y le deja la primera notificación comunicándole el atraso de su fiado.⁴

Si el cliente llega después del segundo aviso y se pone al día concluye la acción de cobranza;^{P1} caso contrario entre el día 11 y el día 15;^{P6} se realiza la tercera visita al deudor entregándoles el tercer aviso de cobro y se visita nuevamente al fiador (si existiera) dejándole la segunda carta notificándole el atraso de su fiado.⁵

SEGUIMIENTO 1.3

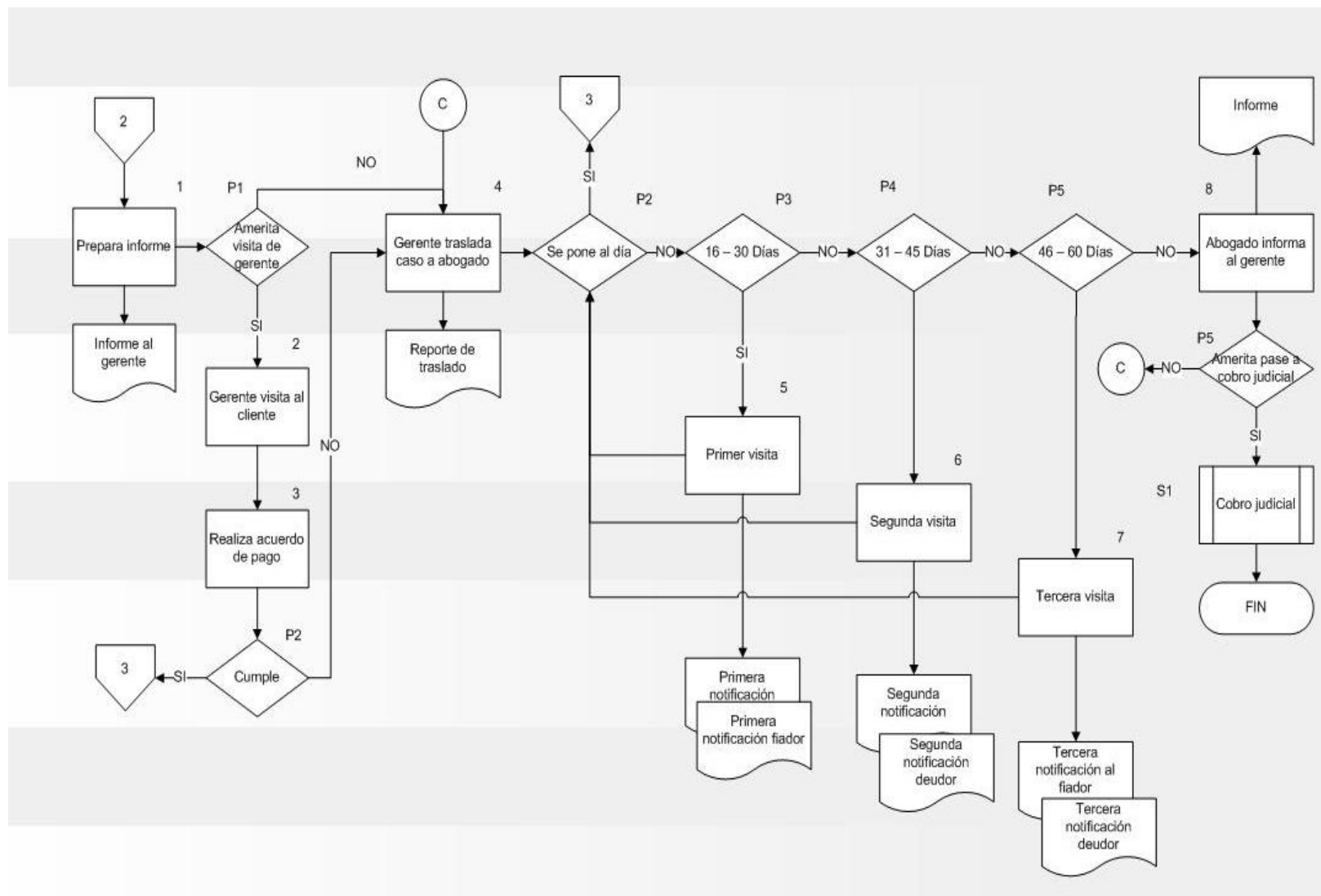


Gráfico 25: "Proceso de Seguimiento Propuesto, parte tres".

Si el cliente no cumple acuerdo se prepara un informe para el agente de agencia;¹ y se consulta si es necesaria la intervención del mismo.^{P1}

El gerente realiza gestión de cobro con el Oficial de Crédito,² si el cliente solicita arreglo de pago al gerente de agencia;³ y lo cumple termina el proceso de cobranza.^{P2} Si el cliente incumple con el compromiso de pago el gerente de agencia traslada a cobro extrajudicial.^{P2}

El Gerente de agencia prepara una reunión con el abogado para hacer el traslado de los casos en mora que deben gestionarse por cobro prejudicial.⁴ En la reunión se deja un informe por escrito de los casos que han sido trasladados.⁴ El abogado inicia el cobro prejudicial visitando al deudor que no está al día con sus cuotas,^{P2} en la primera visita el Oficial de crédito se encarga de conducir al Abogado o a su gestor de cobro al lugar donde vive el deudor y fiador.

Entre los días decimo sexto y trigésimo,^{P3} se realiza la primera visita al deudor; el gestor entrega la primera notificación al deudor y fiador (si tuviese).⁵ Si le cliente se presenta, realiza abono y se pone al día concluye el proceso.^{P2} Si el cliente no se presenta o no se pone al día el gestor de cobro realiza otra visita, dejándoles la segunda notificación tanto al deudor como al fiador.⁶

Si el cliente se presenta, realiza abono y se pone al día concluye el proceso.^{P2} Si el cliente no se presenta o no se pone al día el gestor de cobro realiza otra visita, dejándole la tercera y última notificación tanto al deudor como al fiador.⁷

Si después de esta tampoco se presenta el abogado notifica al gerente que ya realizó todas las acciones necesarias para que el cliente se ponga al día y realiza un informe de la situación del cliente.⁸ El gerente valora el caso y si reúne las condiciones necesarias para que se traslade a cobro judicial se procede a remitirlo a cobro judicial con una remisión formal.^{P5}

Si el gerente valora que el caso no reúne las condiciones necesarias para que el caso sea trasladado a cobro judicial se solicita permiso a la Gerencia del programa financiero para no trasladarlo explicándole las causas.^{P5}

El gerente del programa financiero valora la situación, si el caso accede a la petición del gerente, lo mantiene en esta etapa hasta su recuperación, caso contrario el caso debe ser trasladado a cobro judicial.^{S1}

La propuesta del flujo de proceso de seguimiento se hace uso del formato de verificación de inversión, para llevar un control periódico mensual de la inversión del prestatario; así como también se introdujeron datos importantes como los intervalos de días de esperas y se crearon puntos de control para validar estos, en los cuales el gerente de la sucursal toma la decisión de evaluar los casos que estén en mora; y llevarlos a proceso prejudicial, y en caso de ser necesario trasladarlos a los juzgados, es decir a proceso judicial.

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

Se realizó un programa de capacitaciones con el propósito de proporcionar a la agencia recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Se diseñó un formato primeramente de prospección que este sirve para el levantamiento de información preliminar, esto evitara que se escapen datos importantes en la primera visita que realizan los oficiales de créditos a los clientes, a su vez se hizo también un formato de referencia de los clientes, este formato proporcionara información significativa y complementaria en el momento justo y preciso en el proceso de aprobación que se lleva a cabo en el comité de crédito; así mismo otorgara al oficial de crédito libertad de decisión, si el aspirante al crédito es apto o no; también se diseñó un formato de seguimiento de la inversión, con el propósito de supervisar y velar por la ejecución del plan de inversión del prestatario; y tomar las medidas preventivas si este no lo cumple.

Los flujos se rediseñaron de forma tal que fueran más eficientes y ágiles, eliminando así la redundancia de procesos; logrando de esta manera la optimización y reducción de tiempo del mismo; además se logra una mejor coordinación entre los puestos de trabajo dentro de la agencia y sus procesos.



Capítulo III

Metodología para Implementar la Mejora Continua del Proceso de Crédito Comercial.

El capítulo contempla:

- Metodología de las 5'S.
- Situación actual de las 5'S.
- Aplicación de las 5'S.
- Verificación de los resultados obtenidos.

METODOLOGÍA DE LAS 5'S

Esta propuesta de mejora del proceso de crédito comercial en la Agencia CEPRODEL – ALTAMIRA se enfocará en la metodología de las 5'S" la cual servirá para, organizar la agencia, mantenerla limpia, reducir gastos de tiempo, energía, estandarizar y optimizar el proceso de crédito comercial.

La metodología de las 5'S se divide en las siguientes etapas:

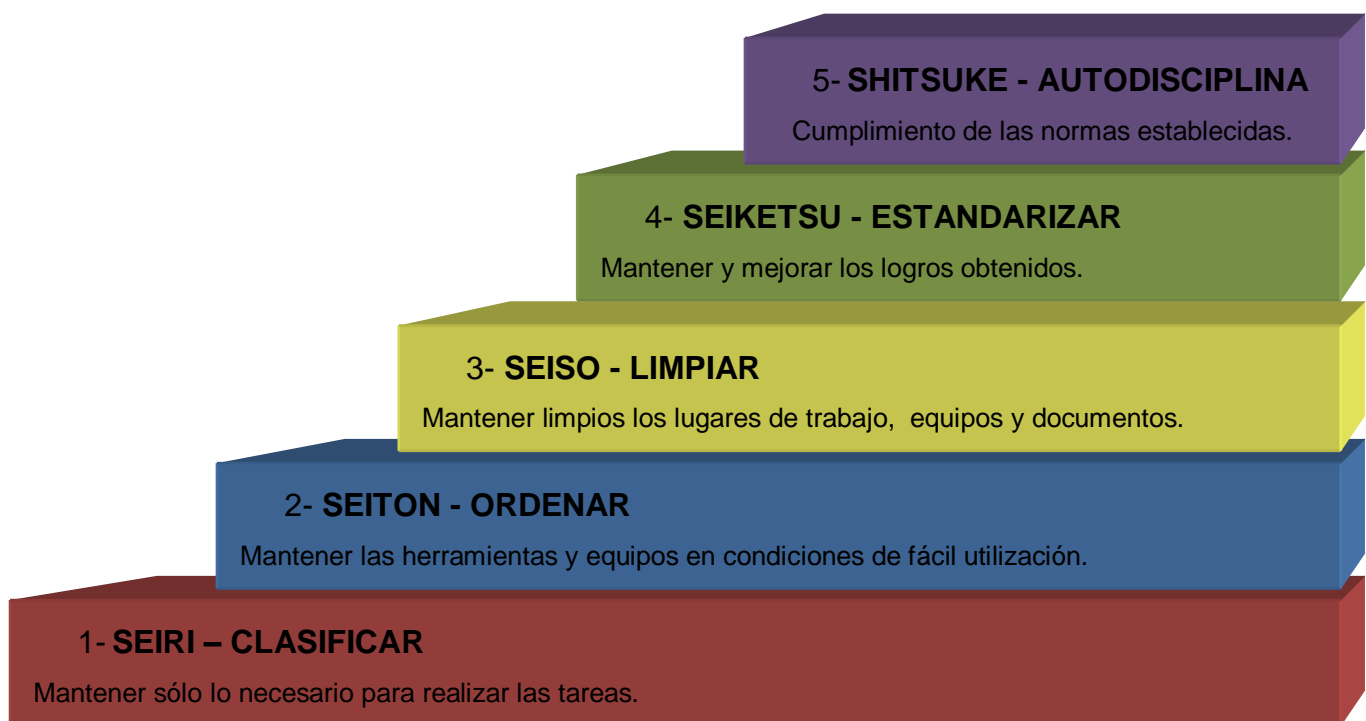


Gráfico 26: "Principios que componen la metodología 5'S".

Las **5'S** son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por "**S**" y que van todos en la misma dirección: *"conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo"*.

La metodología descrita en este capítulo permite realizar en el área de trabajo numerosas mejoras a bajo coste; es sencilla y de mucho sentido común, pero se debe ser rigurosos y metódicos en su implantación si se desea conseguir los resultados deseados que pueden concretarse entre otros en:

- Eliminación de tiempos innecesarios en la búsqueda de informes, estados de cuentas, record crediticio de los clientes, entre otros.
- Mejorar la seguridad y la eficacia en el trabajo.
- Dejar libres espacios mal utilizados.
- Inspirar confianza a todo el personal, clientes y acreedores.
- Mejora la imagen y el aspecto de la empresa.

Para que la aplicación de la metodología **5'S** tenga éxito se requiere un fuerte compromiso de las máximas autoridades y una dedicación de recursos principalmente “tiempo” durante las tres primeras etapas, a su vez se necesita crear un ambiente de convencimiento sobre la importancia de la clasificación, el orden y la limpieza como disciplina básica en la actividad diaria de la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS 5'S

En gran medida, el tiempo a dedicar para la aplicación de la metodología **5'S** depende de la situación de partida en la sucursal y del nivel de profundidad que se persiga en su ejecución. Por esto, antes de comenzar se realizó una valoración inicial del área de trabajo en la agencia de CEPRODEL - ALTAMIRA.

La evaluación está compuesta por 50 preguntas divididas en grupos de 10 para conocer aspectos relacionados con cada principio. Las respuestas se obtuvieron de observaciones realizadas durante las visitas a las instalaciones y opiniones del gerente de sucursal, agencia y oficiales de créditos, los puntajes de calificación se otorgan del 1 al 5 significando que mientras más alto sea el puntaje mejor se está aplicando este aspecto en el área; Al final se sacó el puntaje promedio para elaborar la representación gráfica de la figura 28.

HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5'S

Criterios de Evaluación

1 = DEFICIENTE 2 = REGULAR 3 = BUENO 4 = MUY BUENO 5 = EXCELENTE

SEIRI - Clasificar "Mantener solo lo necesario"						
N°	Preguntas	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	¿Las áreas de trabajo están libres de materiales, herramientas y/o documentos en mal estado o inservible?			✓		
2	¿Se encuentran solamente materiales, herramientas y/o documentos necesarios cerca de las áreas de trabajo?		✓			
3	¿No existen materiales, herramientas y/o documentos que se usan semanal, mensual o en una frecuencia aun mayor?				✓	
4	¿Están todos los documentos restantes correctamente arreglados en condiciones seguras?					✓
5	¿Se deterioran algunos materiales y/o documentos por permanecer un largo tiempo expuesto en un ambiente no adecuado para ellos?				✓	
6	¿Han ocurridos accidentes labores causados por materiales y/o herramientas ubicados en lugares inadecuados?		✓			
7	¿Permanecen los pasillos libres por objetos innecesarios que dificultan el tránsito?			✓		
8	¿Existen procedimientos para disponer de los materiales, herramientas y/o documentos innecesarios?	✓				
9	¿Los materiales, herramientas y/o documentos innecesarios se apartan con la frecuencia suficiente para evitar aglomeraciones?			✓		
10	¿Las responsabilidades para la disposición de materiales, herramientas y/o documentos innecesarios están asignadas?		✓			
Suma		29				

SEITON - Ordenar "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"						
N°	Preguntas	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	¿Los materiales, herramientas y/o documentos tienen un lugar asignado para su ubicación?					✓
2	¿Los materiales, herramientas y/o documentos de trabajo están en su lugar de ubicación?		✓			
3	¿Los biblioratos y carpetas están identificados?		✓			
4	¿Se han indicado los mecanismos de regresar los materiales, herramientas y/o documentos a los lugares asignados?	✓				
5	¿Están los materiales, documentos, herramientas de trabajo al alcance del trabajador? ¿Se toma poco tiempo para acceder a ellos?			✓		
6	¿Los materiales y/o documentos no se acumulan en las áreas de trabajo?			✓		
7	¿Hay objetos sobre armarios y archivos?				✓	
8	¿Hay facilidad para identificar equipos y la documentación correspondientes a los clientes?					✓
9	¿Permanecen los pasillos libres de objetos o equipos que dificultan el tránsito?	✓				
10	¿Están delimitadas e identificadas el área de trabajo, pasillos y zonas reservadas?					✓
Suma		31				

SEISO - Limpiar "Un área de trabajo impecable"						
N°	Preguntas	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	¿Se ha establecido el plan de limpieza diario del área? ¿Están asignadas las funciones y responsabilidades para realizar la limpieza del área?					✓
2	¿El área de trabajo está libre de suciedad, polvo o basura en el piso, paredes y techos?					✓
3	¿Se retiran los desperdicios sólidos y líquidos con la frecuencia apropiada para evitar su acumulación?				✓	
4	¿Están los materiales, herramientas y/o documentos limpios?					✓
5	¿No existen fugas de aire y agua en el área?				✓	
6	¿Está definido el plan de limpieza y mantenimiento preventivo de los equipos?					✓
7	¿Los empleados trabajan con equipos y ropas limpias en buen estado?					✓
8	¿Mantienen los empleados costumbres de presentación personal apropiada?					✓
9	¿Están identificados los materiales, herramientas y/o documentos para realizar la limpieza?					✓
10	¿Se han asignados lugares para guardar los equipos de limpieza? ¿Los equipos son fáciles de encontrar y devolver?				✓	
Suma		47				

SEIKETSU - Estandarizar "Todo siempre igual"						
N°	Preguntas	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	¿Están asignadas y visibles las responsabilidades de limpieza?		✓			
2	¿El personal conoce y realiza la operación de forma adecuada?				✓	
3	¿Existe la documentación necesaria para efectuar las operaciones de limpieza en el área y las estaciones de trabajo?			✓		
4	¿Se realizan las operaciones o tareas de limpieza en forma repetitiva? ¿Las instalaciones y equipos se limpian de una sola forma?			✓		
5	¿Las identificaciones y señalamientos son iguales y estandarizados?				✓	
6	¿Los colores de los recipientes y tuberías distinguen su uso y facilitan su reconocimiento?			✓		
7	¿Las responsabilidades de inspección de la limpieza están asignadas?			✓		
8	¿Es adecuada la iluminación?				✓	
9	¿Existen procedimientos para comprobar que los detergentes, materiales y equipos son adecuados para realizar la limpieza?		✓			
10	¿Se aplica el Control Visual?			✓		
Suma		25				

SHITSUKE – Autodisciplina "Seguir las reglas y ser consistente"						
N°	Preguntas	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	¿El personal conoce las 5'S ?	✓				
2	¿El personal ha recibido capacitación acerca de las 5'S ?	✓				
3	¿Se aplica la cultura de las 5'S en el área? ¿Existe un ambiente de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa?	✓				
4	¿Se practican continuamente los principios de clasificación, orden y limpieza?			✓		
5	¿Se acostumbra a elaborar las reglas con el consenso de todos los involucrados?		✓			
6	¿Se comunican las reglas formalmente a todos los niveles de la empresa?					✓
7	¿Se respetan consistentemente todos los estándares para realizar la limpieza?				✓	
8	¿La dirección de la empresa verifica el funcionamiento de la limpieza y corrige cualquier irregularidad inmediatamente?			✓		
9	¿Se usa uniforme de trabajo?		✓			
10	¿Los empleados no tiran basura a su alrededor y están acostumbrado a realizar la limpieza de su estación de trabajo?		✓			
Suma		24				

De la evaluación obtenida de cada “S” unir los puntos de acuerdo a las ponderaciones, empezando por clasificar y siguiendo las demás en sentido de las manecillas del reloj.

RESULTADO	
Clasificar	29/10 = 2.9
Ordenar	31/10 = 3.1
Limpieza	47/10 = 4.7
Estandarizar	25/10 = 2.5
Autodisciplina	24/10 = 2.4

Tabla 9: “Resultados obtenidos en la evaluación inicial de las 5’S”.

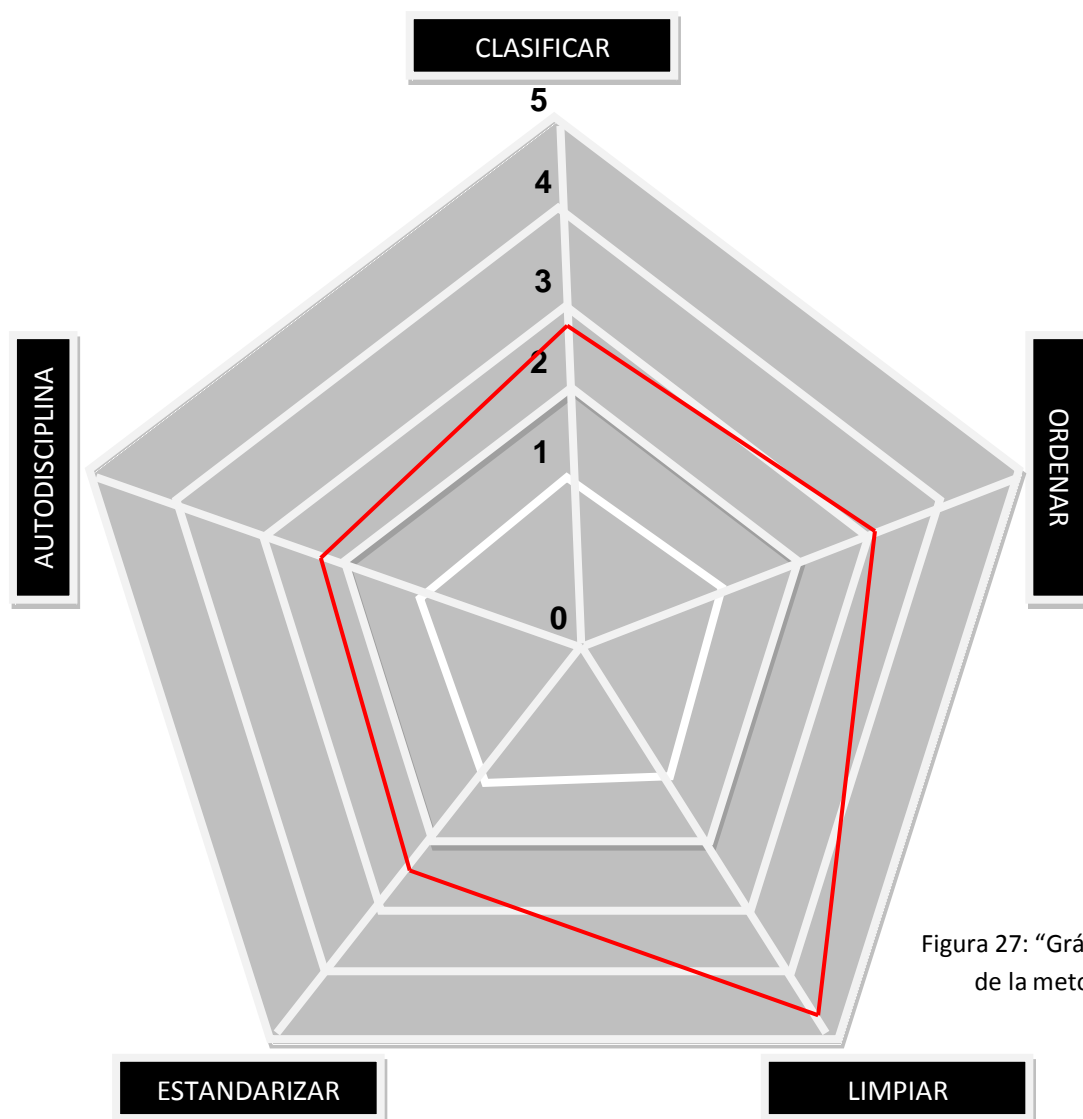


Figura 27: “Gráfica de evaluación de la metodología 5’S”.

Con la unión de los puntos se pretende que se forme un pentágono, lo más parecido a la imagen, tomando en cuenta que entre más grande sea el pentágono, la implementación y la metodología de las **5'S** es más fácil de realizar. De la figura anterior se puede observar que la limpieza es el principio mejor aplicado en toda el área de trabajo de CEPRODEL - ALTAMIRA, mientras que los cuatros restantes poseen menor avance, lo que significa que se necesita mejorar estos principios para lograr con éxito la aplicación de la metodología de las **5'S**.

APLICACIÓN DE LAS 5'S

Los máximos responsables de la empresa deben participar en la aplicación de la metodología **5'S** desempeñando un papel activo en el proceso a través de acciones que consistan en:

1. Liderar la aplicación de las **5'S**.
2. Mantener un compromiso activo.
3. Promover la participación de todos los implicados.
4. Proveer recursos y dar seguimiento al programa.

El primer paso será designar el equipo que se encargue de llevar a cabo la aplicación de la metodología; Este equipo debe estar integrado por un facilitador subordinado a la Gerencia de Sucursal con sólidos conocimientos en **5'S** y dos personas que estén estrechamente relacionadas con el área principal del proceso de crédito comercial dado que este es el lugar de intervención.

Para evitar que los integrantes puedan desempeñar un papel obstaculizador, la dirección debe asegurar que todos los interesados en el desarrollo o resultado del proyecto, estén bien informados desde la fase inicial y durante su aplicación a través de un panel que contenga noticias y avances de las **5'S**.

EL FACILITADOR

Es la persona que va a coordinar el proyecto guiando al equipo en la aplicación de la metodología. El contenido de su intervención tendrá una dedicación personal intensa debido a que es el encargado de impartir la capacitación y proporcionar al equipo todos los medios que sean necesarios para el desarrollo del proyecto. Sus funciones serán las siguientes:

- Ser experto conocedor de la metodología **5'S**, capacitarse continuamente y aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se presenten.
- Capacitar a los miembros del equipo de proyecto en la metodología **5'S**.
- Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos necesarios, la eficacia de las reuniones y cualquier otra actividad de grupo.
- Ayudar a planificar el proceso de aplicación de las **5'S**.
- Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo de ejecución.
- Aportar orientación y guía al equipo, actuando como un consultor interno.
- Velar por el seguimiento riguroso de la metodología.
- Informar a la dirección sobre la evolución del proyecto.
- Asegurar la permanente actualización de los indicadores en el panel **5'S**.
- Velar por el mantenimiento y mejora de la situación alcanzada tras el proceso de implantación.

EL RESTO DE MIEMBROS DEL EQUIPO.

Deben ser dos personas que trabajen directamente con el proceso de crédito comercial. Se recomienda que el equipo se forme con el siguiente personal:

1. El gerente de agencia.
2. Un oficial de crédito.

Sus funciones serán las siguientes:

- Conocer los conceptos y metodología de las **5'S**.
- Programar la ejecución de cada etapa del proyecto.
- Ayudar al facilitador en la capacitación del resto del personal del área.
- Reunir información y analizar en equipo la situación actual.
- Proponer ideas de mejora y decidir en grupo las soluciones a implantar.
- Establecer los planes de acción y ejecutar las acciones acordadas en cada fase del proceso de implantación.
- Efectuar el seguimiento y analizar los indicadores del panel **5'S**.
- Proponer acciones correctivas ante las desviaciones o evoluciones negativas en las etapas de clasificación, orden y limpieza.

SEIRI (Clasificación)

Esta es la primera fase de las 5S consiste en distinguir claramente entre lo que es necesario y debe mantenerse en el área de trabajo y lo que es innecesario y debe desecharse o retirarse. Este criterio se aplicara a materiales, equipos, mobiliarios, personal y procesos.

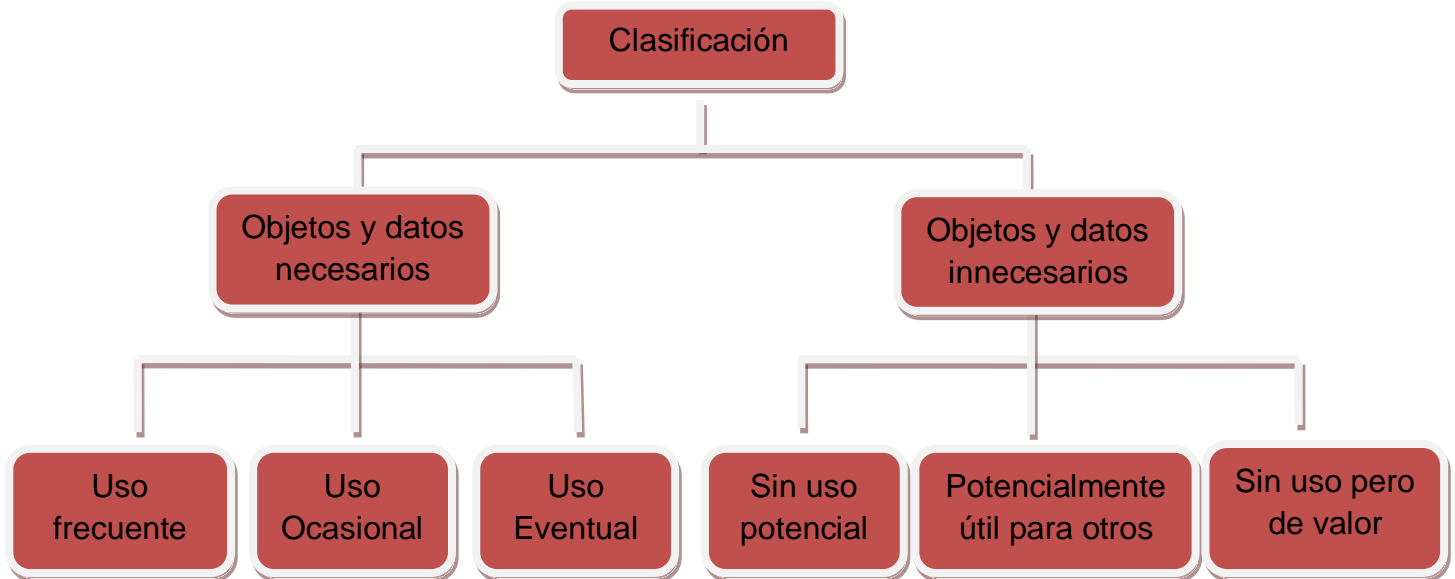


Gráfico 28: "Representación del SERIE".

Para la ejecución SEIRE se evaluó los flujogramas actuales removiendo procesos que no eran necesarios para los flujos propuestos como son los siguientes:

Proceso	Gráfico	Operaciones	Puntos de Control
Formalización	3	NINGUNA	P1
Aprobación	6,7	TODAS; TODAS	TODOS; TODOS
Desembolso	8; 9	O4; O2,O4	
Seguimiento	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Tabla 10: "Ejecución de la Etapa SEIRE".

La ejecución de la etapa SEIRE se utilizará la herramienta conocida como tarjetas de color. Estas tarjetas se dividen en colores y cada una tiene un uso distinto. Se recurrirá a la tarjeta color rojo, esta permitirá resaltar o hacer más visible los elementos innecesarios en el sitio de trabajo como envases de comida, desechos de materiales, materiales de seguridad como guantes rotos, papeles innecesarios, etc. tarjetas de color verde para indicar que existe un problema de contaminación y tarjetas de color azul cuando el elemento está relacionado con materiales de oficina tomando así las acciones correctivas necesarias.

CENTRO DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL
MATERIALES DE OFICINA
Nombre del Artículo : N°0001
Fecha :
Cantidad :
U/M :
Razón :
☐ No se necesita
☐ Defectuoso
☐ No se necesita pronto
☐ Material de desperdicio

CENTRO DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL
FUENTE DE CONTAMINACIÓN
Nombre del Artículo : N°0001
Fecha :
Cantidad :
U/M :
Razón :
☐ No se necesita
☐ Defectuoso
☐ No se necesita pronto
☐ Material de desperdicio

CENTRO DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL
ELEMENTOS INNECESARIOS
Nombre del Artículo : N°0001
Fecha :
Cantidad :
U/M :
Razón :
☐ No se necesita
☐ Defectuoso
☐ No se necesita pronto
☐ Material de desperdicio
☐ Uso Desconocido
☐ Contaminado
☐ Otro
☐ _____

Gráfico 29: "Tarjetas de color para la etapa SERIE".

Las preguntas habituales que se deben hacer para identificar si existe un elemento innecesario son las siguientes:

- ¿Es necesario este elemento?
- ¿Si es necesario, es necesario en esta cantidad?
- ¿Si es necesario, tiene que estar localizado aquí?

Lista de elementos innecesarios:

Una vez marcados los elementos, se procede a registrar cada tarjeta utilizada en la lista de elementos innecesarios. Esta lista contiene la siguiente información:

1. Fecha de detección.
2. Tipo de tarjeta y número.
3. Nombre del elemento innecesario.
4. Área de procedencia del elemento innecesario.
5. Localización del elemento innecesario.
6. Cantidad, unidad de medida y valor.
7. Razón porque la que es innecesario.
8. Consideraciones de almacenaje.
9. Posibles causas de su permanencia en el sitio.
10. Plan de acción sugerido para su eliminación.

Plan de acción para retirar los elementos innecesarios:

Se realiza un seguimiento semanal de los elementos identificados en la lista para elaborar un plan de acción que permita:

- Mantener el elemento en igual sitio.
- Mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la planta.
- Almacenar el elemento fuera del área de trabajo.
- Eliminar el elemento.

Para ubicar los artículos necesarios e innecesarios se deben establecer los siguientes criterios.

FRECUENCIA DE USO	CRITERIO
Se usa varias veces al día	Debe colocarlo a la mano
Se usa varias veces a la semana	Debe colocarlo en el área de trabajo
Se usa varias veces al mes	Debe colocarlo en un área de almacenamiento más retirado
Se usa varias veces al semestre	Debe colocarlo en el almacén
No se usa	Debe retirarlo del área

Tabla 11:” Criterios para ubicar los artículos necesarios e innecesarios.

SEITON (*Orden*)

Esta fase consiste en ubicar e identificar materiales necesarios, para poder usarlos y reponerlos de forma rápida y fácil. Con una correcta ubicación se consigue un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Mediante la identificación se establece un lenguaje común: “Un nombre para cada cosa y cada cosa con un solo nombre”.

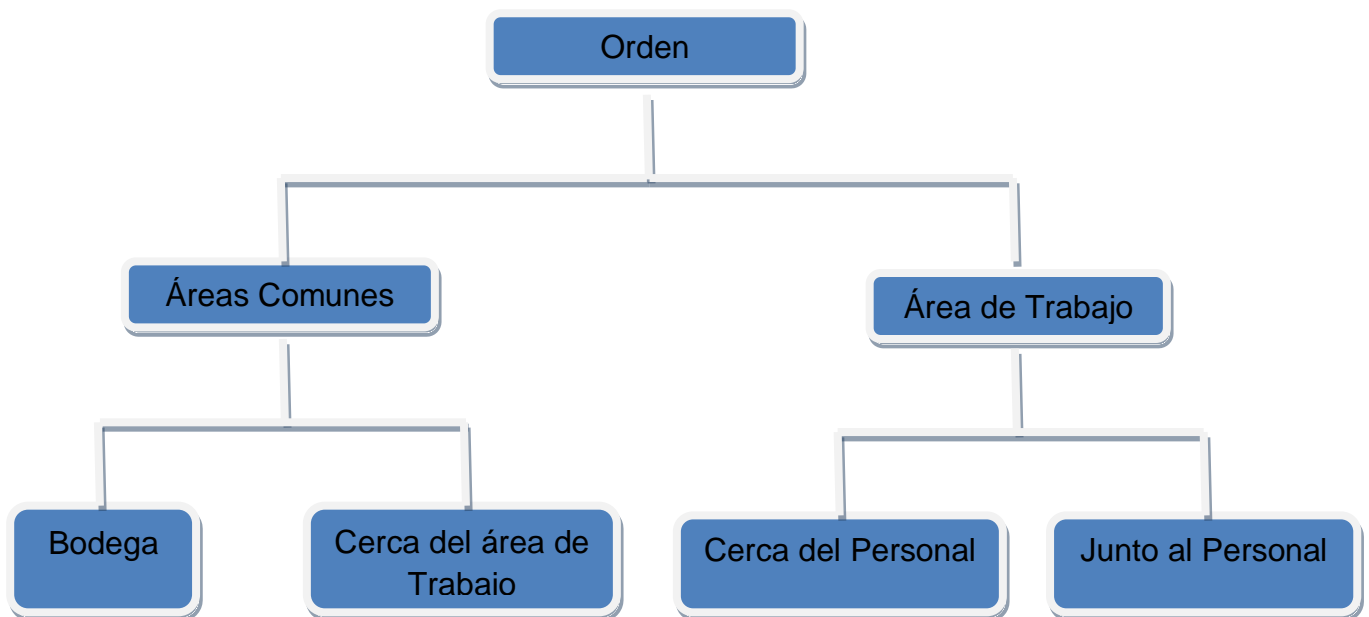


Gráfico 30: "Representación SEITON".

Una vez que se han eliminado los elementos innecesarios y se define los criterios para ubicar aquellos que se necesitan con frecuencia, se procede a identificar, codificar y marcar las áreas donde se colocarán los elementos del proceso tratando de seleccionar los lugares que eliminen el tiempo de búsqueda, mantenga la conservación durante el tiempo en perfectas condiciones y facilite el retorno al sitio una vez utilizados. Las actividades que se recomiendan realizar para ordenar son:

1. Ordenar el área de custodia de documentos, los elementos que se ubiquen dentro de los estantes tendrán el siguiente orden, a continuación se muestra su diseño:

	Zona Cero		
	1	2	
	3	4	
	5	6	

Tabla 12: "Diseño Propuesto para ordenar el área de custodia de documentos".

Zona Cero	
Artículos que es posible que se usen.	
1	2
Algunas veces al año	Varias veces al mes
3	4
Uso frecuente	Varias veces por semana
5	6
Uso diario	Uso a cada momento

Tabla 13: "Diseño Propuesto para ordenar el área de custodia de documentos por uso".

2. Se debe hacer uso de controles visuales para respaldar las actividades custodia de documentos, hay que asegurar que la ubicación este cercana y visible para su apreciación, ver anexo XXIV. Además la herramienta conocida como control visual, permitirá gestionar y mantener fácilmente el nivel alcanzado en la organización. Para la ejecución del control visual se debe

conocer los elementos a utilizar, establecer la diferencia entre normalidad y anormalidad e idear mecanismos que permitan Indicar acciones correctivas en caso de irregularidades. A continuación se muestra la Herramienta Control Visual:

Indicadores	Áreas. Servicios o dependencias. Nombres de personas. Carteles de ubicación o avisos.
Indicadores luminosos y sonoros	Alarmas de peligro. Salidas de emergencia. Falta de papel en la fotocopidora.
Orden y niveles de existencias	Papel. Consumibles: bolígrafos, lapiceros, gomas, etiquetas. Modelos de documentos. Papel oficial. Repuestos de grapas, clics, etc.
Orden y cantidad	Papel. Carpetas y carpetillas. Papel oficial. Tinta, tóner, etc.
Posiciones	De cajas archivadoras. De carpetas.
Ubicación	Ordenadores. Impresoras. Medios de transporte de materiales. Puntos de inspección de procedimientos de limpieza.
Indicaciones	Seguridad e higiene. Productos peligrosos.

Tabla 14: "Herramienta Control Visual".

3. Ubicar señales para identificar las entradas y salidas de todas las áreas, así como los accesos únicamente para el personal autorizado.

SEISO (Limpieza)

Aunque no se aplica la metodología de las **5'S** en la empresa, la limpieza obtuvo una calificación alta y apropiada en la evaluación realizada. El **SEISO** se debe aplicar a partir un plan de limpieza que establece las funciones y responsabilidades del personal, las actividades de inspección pre-operacional, las tareas de desinfección que tienen lugar durante el trabajo y al final del turno como preparación para el día siguiente, el entrenamiento para utilizar los instrumentos de aseo, detergentes, jabones, aire, agua, como también, la frecuencia y tiempo medio establecido para realizar cada actividad, se recomienda:

1. Inspeccionar y mantener limpio el puesto y todos los elementos que interactúan con el, asegurando que todo se encuentra siempre en perfecto estado de uso.
2. Identificar y eliminar las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los apaños, para lo que se deben establecer y aplicar procedimientos de limpieza.
3. Inspeccionar el funcionamiento de equipos ya que si que no reciben mantenimiento suficiente tienden a operar incorrectamente de esta manera se evitan averías o futuros daños de los mismos.
4. Ordenar los elementos para la limpieza, se aplicará el **SEITON** a los elementos de limpieza almacenados en lugares fáciles de encontrar y devolver. El personal debe estar entrenado sobre el empleo de estos desde el punto de vista de la seguridad y su conservación.
5. Realizar una campaña de orden y limpieza inicial en el que participen el personal. En esta jornada se obtendrá un estándar de la forma como deben permanecer los equipos y las áreas siendo necesario fotografiar el resultado para incluirse en el panel de divulgación de las **5'S** para apreciación de todos.

SEIKETSU (Estandarización)

En esta etapa se debe conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "**S**". La estandarización está relacionada con la creación de los hábitos y un modo consistente de efectuar las tareas para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Estandarizar es el principio de las **5'S** que mejor que se debe aplicar en el área de trabajo, su realización conlleva a desarrollar rutinas, regularizar, normalizar y fijar especificaciones para ejecutar la limpieza a través de normas, directrices, políticas, procedimientos y reglamentos. Para implantar **SEIKETSU** proponemos reforzar los siguientes aspectos:

1. Utilizar el panel **5'S** en la asignación de trabajos y responsabilidades.

Cada trabajador conoce exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo; pero si no se le recuerda constantemente a la persona su responsabilidad sobre las tareas relacionadas a sus lugares de trabajo terminará dándole poco significado. Como ayuda para mejorar la asignación de responsabilidades se debe utilizar el panel de gestión visual de las **5'S** para ubicar un diagrama de distribución del trabajo de limpieza y presentar los avances obtenidos en el mismo.

2. Integrar las acciones **SEIRI, SEITON** y **SEISO** en los trabajos de rutina.

Para que la limpieza sea una parte habitual de los trabajos regulares es necesaria la preparación de los trabajadores para que sea capaz de realizar el mantenimiento autónomo de su puesto de trabajo a fin de facilitar el seguimiento de las acciones de limpieza, control de los elementos de ajuste y fijación existentes.

SHITSUKE (Autodisciplina)

Disciplinar significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos para la limpieza en el lugar de trabajo. Se obtendrán los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se crea un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos. La disciplina existe en la mente y en la voluntad de las personas, a diferencia de la clasificación, orden, limpieza y estandarización no es visible ni se puede medir porque solo en la conducta se demuestra su presencia; sin embargo, se aconseja hacer uso de las siguientes acciones para estimular su práctica:

1. Visión compartida.

La dirección de la empresa debe liderar la convergencia entre la visión de la organización y la de sus empleados hacia el logro de metas comunes de prosperidad para todas las partes. Sin este objetivo será imposible crear el espacio de entrega, respeto a los estándares y buenas prácticas de trabajo.

2. Capacitación.

Es importante educar e introducir mediante el entrenamiento de "aprender haciendo" cada una de las **5'S**. No se debe construir "carteles" con frases y eslóganes como medio para sensibilizar al trabajador porque estas técnicas de marketing interno se agotan rápidamente perdiendo su propósito debido a la costumbre y terminan por eliminarse a través de acciones **SEIRI**.

3. Tiempo para aplicar las 5'S.

Es frecuente que por las presiones durante el trabajo no se proporcione el tiempo y se dejen de realizar las acciones; pero este tipo de comportamientos hacen perder la credibilidad ocasionando que los trabajadores piensen que no es un programa serio o que falta el compromiso de la gerencia. De tal manera que el progreso de las 5'S se medirá con evaluaciones periódicas que se impartirán en los programas de capacitaciones cada tres o cuatro meses después de haber sido implementada, con el siguiente formato (ver los criterios en Anexo XXV).

Las máximas autoridades de la empresa deben crear las condiciones para promover la implantación de las **5'** por medio de la asignación de recursos, tiempo, apoyo y reconocimiento a los trabajadores que la practiquen. Durante la implantación de las **5'S** suele aparecer la indisposición del personal para llevar a cabo la metodología con éxito; a continuación se presentan algunas sugerencias para la solución de los principales problemas:

Problema: Credibilidad del personal hacia una mejora integral.

- Involucramiento de la Alta Gerencia desde el inicio de la implementación.
- Iniciar un programa de capacitación en temas de comunicación, mejora continua para que los operarios conozcan sus efectos en las actividades diarias y sus resultados en un futuro cercano.
- Involucrar a todos los responsables de los procesos y áreas de trabajo para la definición de las metas y objetivos, fomentando su disponibilidad y participación en la realización de sus labores.

Problema: Resistencia al cambio.

- Crear un programa continuo de concientización y mejora en toda la empresa.
- Capacitación al personal.
- Formulación de un programa más eficaz de incentivos y motivación.
- Fomentar la supervisión continua en aquellas personas problemáticas.
- Trabajar bajo resultados de corto plazo para promover la mejora.

Problema: Trabajo en equipo (poca participación, apoyo e integración entre áreas y personal)

- Capacitar a todo el personal sobre temas de trabajo en equipo, relaciones personales, productividad, seguridad e higiene.
- Organizar grupos multidisciplinarios para la solución de problemas, impulsando la participación y el compromiso.
- Promover reuniones de trabajo y sociales que fomenten la convivencia sana y ayuden en la unidad del equipo.

VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La verificación de los avances obtenidos en la implementación de esta propuesta debe ser realizada por gerente de sucursal y agencia los cuales darán a conocer los resultados al resto de la empresa.

Para comprobar el impacto de la implantación de la metodología 5s se recomienda utilizar las mismas técnicas presentada en este documento. Cada seis meses, después de haberse implementado la propuesta se debe realizar una comparación para evaluar si las causas que más perjuicio ocasionan a la eficacia y la eficiencia siguen teniendo la misma relevancia, para ello se hará uso del cuestionario de reconocimiento y las herramientas de la calidad que se han aplicado.

Finalmente, se debe evaluar la evolución en la implantación de las **5'S** para el área realizando seguimiento del progreso de forma mensual utilizando el formato preestablecido para facilitar la tarea, dejando también constancia fotográfica de como se ha encontrado. Acostumbra a dar buenos resultados plantear que la verificación las hagan los trabajadores de otras áreas y de manera espontánea.

CONCLUSIONES

Se encontraron deficiencias en la Clasificación, Estandarizar y Autodisciplina en la agencia CEPRODEL – ALTAMIRA, el personal de la agencia tiende a acumular varios tipos de elementos, mantenerlos desordenados y en su mayor parte son innecesarios esto origina fuentes de improductividad, costos, fallas de calidad, pérdidas de tiempos, entre otras cosas. Es por ello que surge la necesidad de implementar la metodología de las 5S para lograr concientizar a todo el personal de la agencia de los costos y fallos detectados en el diagnostico, así como también para reducir mudas, los tiempos improductivos y movimientos innecesarios en los procesos.

Dentro de los beneficios que traerá consigo la implementación de esta metodología están:

- ✓ Mejor utilización de los recursos que posee la agencia.
- ✓ El local tendrá más espacio ya que quedara libre de cosas que no son de utilidad.
- ✓ Reducción en los tiempos de búsqueda de información, expedientes u formatos de crédito.
- ✓ Mejorara la apariencia del local.
- ✓ Aumento en la vida útil de los equipos e instalaciones.
- ✓ Ambiente más saludable, agradable y seguro.

IX. CONCLUSIONES FINALES

Conforme al estudio realizado se diagnostico la necesidad de mejorar el proceso de crédito comercial de la agencia CEPRODEL – ALTAMIRA, debido a que se han encontrado deficiencias en dicho proceso. Según el muestro que se realizo de los créditos comerciales aprobados el 80% de los casos tuvieron incidencia; teniendo como principal resultado un alto índice de mora.

No tienen definido un manual de función y existe una alta rotación del personal, por lo que el personal tiende a ser multifuncional. Esto origina una dispersión e incumplimiento de las funciones y de la forma en que estas se realizan. El manual de procesos que poseen es inadecuado y obsoleto debido a que hay duplicidad en los procesos y carecen de ciertos controles para un mejor uso de la información.

Se diseñaron formatos para la recolección de información de los clientes, esto como medidas complementarias para la mejora del manual de procesos.

Para mejorar el proceso de crédito comercial CEPRODEL – ALTAMIRA se requiere aplicar la metodología de las 5”S”, como primer paso se debe seleccionar lo que es necesario de lo que no es, seguidamente se debe establecer un orden de las cosas que se clasificaron como utilizable, estas pueden ser documentos, útiles de oficina, mobiliarios y equipos; y lo que se clasifico como no utilizable se desecha o se almacena en custodia de documentos según su importancia para un posterior uso. Luego se debe limpiar las aéreas de trabajo para garantizar un ambiente más agradable, correcto y seguro tanto para los clientes como para los trabajadores de la entidad. Posteriormente se deben estandarizar las funciones y procedimientos que realizan el personal de la agencia con el fin de controlar y resguardar todo lo realizado anteriormente y finalmente se debe adoptar una cultura de disciplina para mantener una mejora continua en el proceso y funcionamiento de la agencia.

X. RECOMENDACIONES

Realizar supervisiones periódicas implementando las autoevaluaciones propuestas, así como la herramienta de radar de las 5 “S”, como medidas de control; tomando en cuenta la participación de cada uno de los involucrados dentro del proceso de crédito comercial, para garantizar el buen desempeño de la agencia.

Brindar capacitaciones periódicas al personal y en función a la metodología propuesta; además establecer métodos de reconocimiento por su buen desempeño mediante incentivos.

Disminuir la rotación del personal con el propósito de que el personal realice correctamente sus funciones en base al manual de funciones propuesto.

Fomentar una cultura de calidad para garantizar la permanencia y compromiso de todo el personal involucrado para la implementación de la metodología 5”S”.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gutiérrez Pulido, Humberto (2005). Calidad Total y Productividad. México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición.
- Walpole, Ronald y Myers Raymond (1992). Probabilidad y Estadística. McGraw Hill Interamericana, cuarta edición.
- Fundación Vasca para la Calidad, Metodología de las 5's mayor productividad Mejor lugar de trabajo, pág. 8-11.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar (2003), "Metodología de la Investigación", México: McGraw Hill Interamericana, tercera edición.
- Montgomery, Douglas y Runger, George (1996), "Probabilidad y Estadística Aplicadas a la Ingeniería", México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición.
- Juran, Joseph y Gryna, Frank (2003). "Análisis y Planeación de la Calidad", McGraw Hill Interamericana, tercera edición.
- Gutiérrez Pulido, Humberto (2007), Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma. McGraw Hill Interamericana.

WEBGRAFÍA

- www.ceprodel.org.ni
- <http://www.microfinanzas.org/centro-de-informacion/enlaces/ceprodel-centro-de-promocion-del-desarrollo-local/>

ANEXO

ANEXO I: “ENTREVISTA AL GERENTE DE SUCURSAL DE CEPRODEL-ALTAMIRA.”

1. ¿Qué es CEPRODEL-ALTAMIRA?
2. ¿Cuántas sucursales existen a nivel nacional?
3. ¿Tiene CEPRODEL-ALTAMIRA misión, visión, valores, principios?
4. ¿Cuál es el objetivo de CEPRODEL-ALTAMIRA?
5. ¿Cuántas personas trabajan en esta entidad?
6. ¿Cuáles son las áreas de la empresa en la que están distribuidos los trabajadores?
7. ¿Cuántas personas se encuentran en cada puesto de trabajo?
8. ¿Cuáles son los procesos que se realizan en la empresa?
9. ¿De qué forma se realizan esos procesos? ¿puede describirlos?
10. ¿Tienen manual de funciones?
11. ¿Tienen manual de procedimientos?
12. ¿Quiénes lo elaboraron? ¿Hace cuánto?
13. Estos manuales ¿son entregados a los trabajadores?
14. ¿Hay organigrama de la empresa?
15. ¿Tienen área de recursos humanos?
16. ¿Cómo se realiza la contratación y reclutamiento del personal?
17. ¿Tienen área de mercadeo?
18. ¿De qué forma se lleva a cabo la publicidad? ¿Cómo se da a conocer la empresa?
19. ¿Quién(s) determina la publicidad que se debe realizar?
20. ¿Tienen convenios con organismos, ministerios?
21. ¿En qué época del año se reciben más clientes?
22. ¿En base a que parámetro determinan el número de trabajadores de cada área de la agencia?
23. ¿Cómo se realizan los reemplazos o sustituciones del personal, si en la empresa la mayoría de los puestos tienen una persona?
24. ¿Qué estrategia de mercadotecnia utilizan para captar clientes?
25. ¿Qué parámetros determinan las actitudes y aptitudes que deben tener los trabajadores de CEPRODEL-ALTAMIRA?

ANEXO II: “ENTREVISTA AL GERENTE DE AGENCIA DE CEPRODEL - ALTAMIRA.”

1. ¿Qué es CEPRODEL-ALTAMIRA?
2. ¿Qué servicios se ofrecen en CEPRODEL-ALTAMIRA?
3. ¿En qué consiste cada uno de ellos?
4. ¿Cuál de todos los servicios que oferta en su agencia tiene mayor demanda?
¿Porque?
5. ¿Puede usted describirme el proceso de crédito comercial?
6. ¿Cómo se involucra y que funciones desempeña usted en este proceso?
7. ¿Cuáles son las funciones del comité de crédito?
8. ¿Por cuanto tiempo se reúne el comité de crédito y con que objetivo?
9. ¿Supervisa usted a los oficiales de crédito? ¿Por cuánto tiempo y que instrumentos utiliza para medir su rendimiento?
10. ¿Cuales son los requisitos para el otorgamiento de un crédito comercial?
11. ¿Tiene usted un plan de seguimiento después de haber otorgado un crédito comercial?
12. ¿Cómo mide usted la cartera de cada uno de los oficiales de crédito que están a su supervisión?
13. De toda la Cartera de crédito comercial ¿cuantos clientes están al día con su plan de pago?
14. De toda la Cartera de crédito comercial ¿cuantos clientes están en mora?
15. ¿Cuáles consideran, que son los principales problemas que afectan la cartera de crédito comercial?
16. ¿A que factores adjudica esos problemas?
17. ¿Cómo mide usted la mora de un semestre?
18. ¿Cuántos clientes tiene CEPRODEL-ALTAMIRA? Aproximadamente, ¿Cuántos clientes se reciben a diario?
19. ¿Cuáles instituciones u organismos rigen el funcionamiento de CEPRODEL-ALTAMIRA?
20. ¿Tienen sistema informático? ¿en qué áreas?

ANEXO III: “FORMATO DE CUESTIONARIO UTILIZADO.”

El siguiente CUESTIONARIO tiene como objetivo conocer el proceso de crédito comercial en la Agencia CEPRODEL - ALTAMIRA.

1. ¿Qué puesto desempeña en la empresa?

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la empresa?

3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria aprobada. ☐

Secundaria aprobada. ☐

Estudios universitarios. ☐

Otros especifiquen: _____

4. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en la empresa?

5. ¿Quién es su superior inmediato?

6. ¿Tiene usted uniforme?

SI _____

NO _____

7. ¿le gustaría tener uniforme?

SI _____

NO _____

8. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

Siempre _____

algunas veces _____

9. ¿Le informaron sobre la misión, visión, principios y objetivos de la empresa?

SI _____

NO _____

10. ¿Tiene usted un manual de organización y funciones en el que se especifiquen las actividades que le corresponden a su puesto?

SI _____

NO _____

11. ¿Tiene usted un manual de procedimiento?

SI _____

NO _____

12. ¿En alguna ocasión ha ocupado otro puesto momentáneamente?

SI _____

NO _____

13. ¿Está de acuerdo en que gracias a los clientes la empresa se mantiene?

SI _____

NO _____

14. Considera que en la empresa, ¿hay oportunidades para ascender?

SI _____

NO _____

15. ¿Considera que existen buenas relaciones entre los empleados de la agencia?

SI _____

NO _____

16. ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos tres meses, de cómo realizar el crédito comercial?

SI _____

NO _____

17. ¿Está dispuesto a realizar capacitaciones?

SI _____

NO _____

18. Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Recibió algún entrenamiento?

SI _____

NO _____

19. ¿Cuánto tiempo duro ese entrenamiento?

Menos de una semana: _____

Una semana: _____

Dos semanas: _____

20. ¿Está satisfecho trabajando en esta empresa?

SI _____

NO _____

21. ¿Cree que exista algún problema a nivel interno?

SI _____ no _____

Especifique: _____

22. ¿Le asignan más tarea de las que le corresponde hacer?

SI _____

NO _____

23. ¿Qué espera recibir de la empresa (expectativas)?

24. Si tiene alguna sugerencia u observación adicional por favor siéntase libre de comunicárnosla:

ANEXO IV:



**CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL
(CEPRODEL)**

“Distribución de agencias por Municipios”.



El presente estudio, se desarrollo en la Agencia “ALTAMIRA”, ubicada en Managua, de SINSA 2 cuadras al norte, en frente a CONICO.

DEPARTAMENTO	AGENCIAS	VOCACIÓN	CLIENTES	PRODUCTOS	VENTANILLAS
ESTELÍ	Estelí y Condega.	Rural.	Agricultores, Comerciantes y Artesanos.	Crédito agrícola y reparación de viviendas.	
CHINANDEGA	Chinandega, Chichigalpa, el viejo, Somotillo, Villanueva, Cincopinos.	Rural y Ganadera.	Agricultores, Comerciantes y Ganaderos.	Crédito Agrícola, Ganadero y reparación de viviendas.	
CHINANDEGA		Comercio.	Comerciantes.	Crédito Express y Micro Factoring.	Mercado “santa Ana”, “Mercado Central” y Mercado “el Bizne” (Chinandega).
LEÓN	León, Nagarote, Telica y el Sauce.	Urbana, Rural y Ganadera.	Asalariados, Comerciantes, Agricultores, Ganaderos y Pequeños Comerciantes.	Desarrollo Familiar, Vivienda, Reparación de Vivienda, Crédito Agropecuario, Crédito Agrícola y Créditos Ganaderos.	
LEÓN		Comercio.	Comerciantes.	Crédito Express y Micro Factoring.	“Mercado Central”, Mercado “la Estación”, Mercado “la Terminal”.
MANAGUA	Managua, San Rafael del Sur, Ciudad Sandino, Altamira.	Urbana y Rural.	Asalariados, Comerciantes y Agricultores.	Reparación de Viviendas y Comercio.	
MANAGUA		Comercio.	Comerciantes.	Crédito Express y micro. Factoring	Mayoreo, Iván Montenegro, Israel Lewites.
MASAYA	Masaya	Urbana	Asalariados, Comerciantes y Artesanos.	Desarrollo Familiar, Pequeña Industria y Comercio	
REGIÓN AUTÓNOMA DEL ATLÁNTICO SUR	El Rama	Urbana y Rural.	Asalariados, Comerciantes y Artesanos.	Desarrollo Familiar, Pequeña Industria y Comercio	

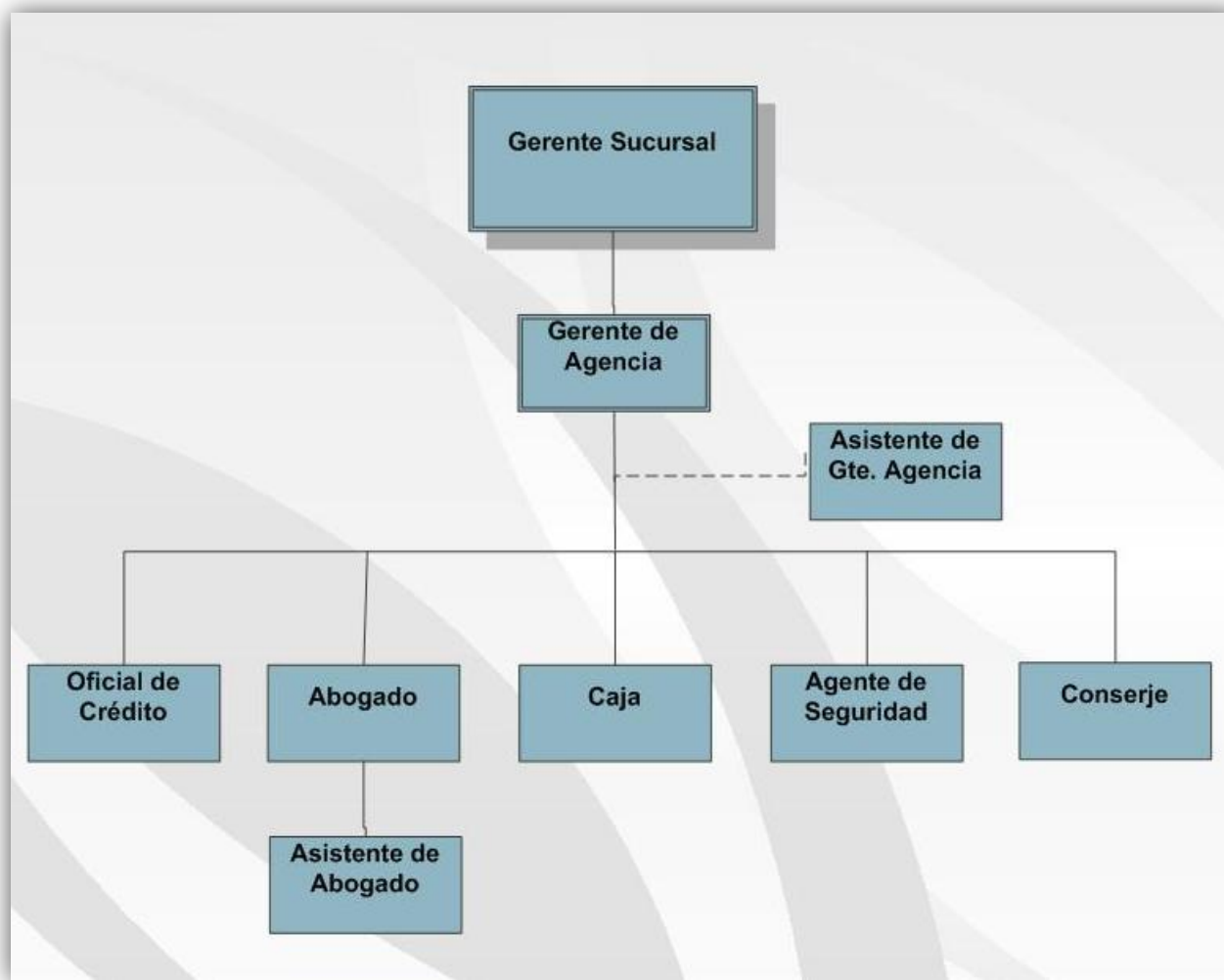
ANEXO V: “REQUISITOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO COMERCIAL.”

Según la actividad para la cual el cliente solicita el financiamiento, éste deberá cumplir y/o presentar los siguientes requisitos:

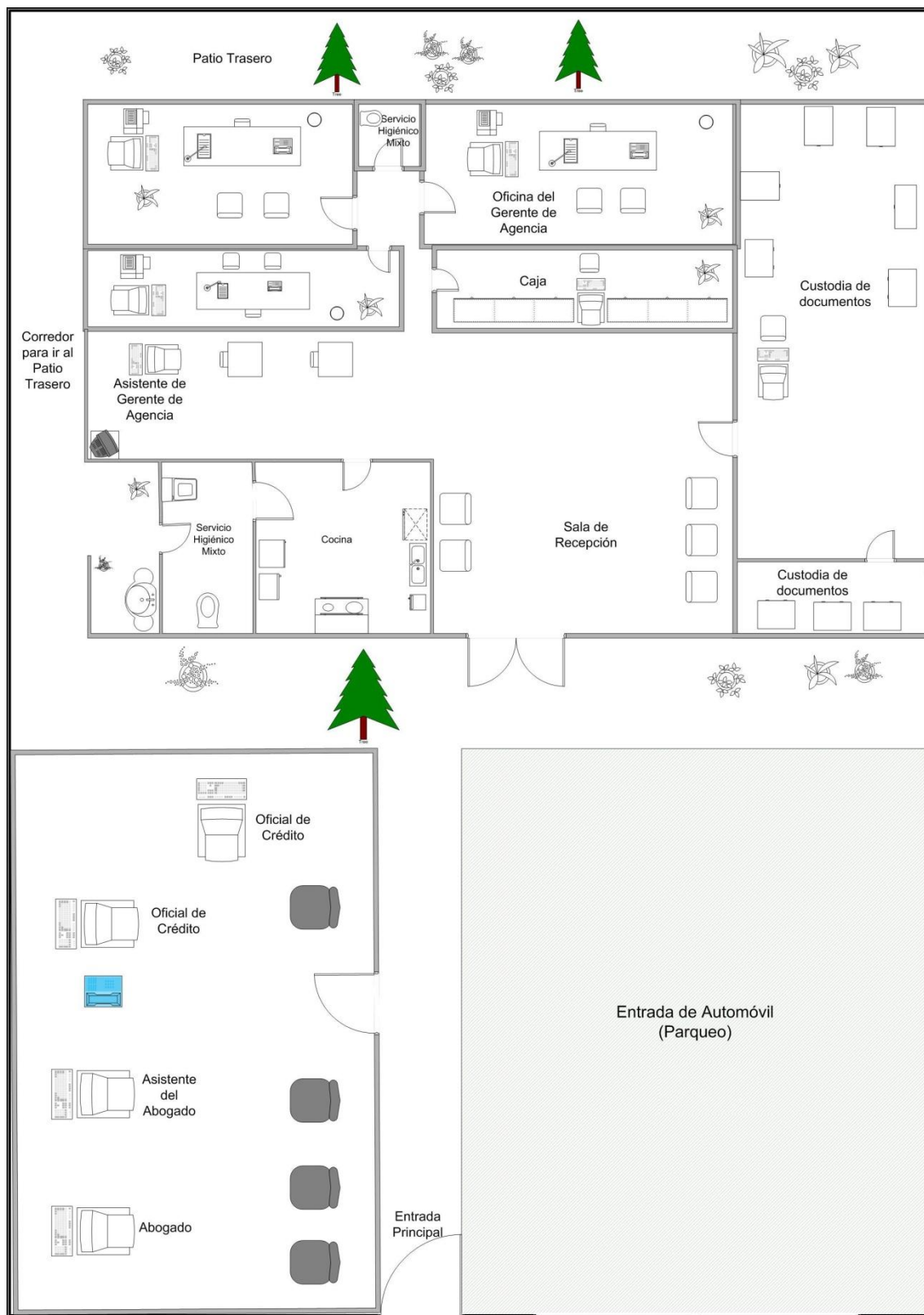
- ✓ Ser mayor de edad y estar legalmente habilitado para contratar y contraer obligaciones.
- ✓ Contar como mínimo con experiencia un año en el rubro o actividad para la cual solicita financiamiento; en aquellos casos en los que no se pueda comprobar, el cliente deberá contar con asistencia técnica que satisfaga las exigencias del Programa Financiero.
- ✓ Llenar solicitud con el Oficial de crédito en la Agencia o Ventanilla que le corresponda, debidamente formulada y sustentada con documentos o facturas si corresponde, Ver anexo XIII.
- ✓ En los casos de financiamientos superiores a US\$ 10,000.00 presentar el correspondiente proyecto o plan de inversión con aspectos de mercado, técnico, productivos y financieros el cual debe ser elaborado por el cliente.
- ✓ El flujo de caja preparado por el Oficial de crédito debe de contener las necesidades financieras de la unidad económica partiendo de un análisis integral de las diferentes actividades comerciales así como los gastos familiares.
- ✓ Constancia y/o estado de obligaciones de los Bancos, micro financieras de su localidad y otras empresas comercial. Si el solicitante tiene pasivo con otras instituciones, estos deben estar en situación corriente para poder optar al crédito solicitado.
- ✓ Título de propiedad del inmueble donde se realizara la inversión debidamente inscrita en el registro público.
- ✓ Cuando la inversión se realice en terrenos arrendados se deberá presentar contrato de arriendo por un plazo de igual o mayor al crédito solicitado, el cual también deberá estar debidamente inscrito en el registro correspondiente.
- ✓ Libertad de gravamen de los bienes que serán objeto de hipoteca u otros y avalúo catastral con fines de hipoteca.

- ✓ Clientes cuya exposición de riesgo exceda al equivalente US\$10,000.00 deberán presentar estados financieros actualizados (balance general, estado de pérdidas y ganancias) y sus anexos, tanto del deudor como de los garantes o fiadores, de ser posible de los últimos ejercicios financieros, a excepción de los productores agropecuarios que por no llevar contabilidad se les exime de este requisito.
- ✓ Los clientes cuya exposición de riesgos con Programa Financiero sea menor de US\$10,000.00 o su equivalente en córdoba, podrán presentar un informe de su situación al Oficial de crédito quién llenará la referida forma a los clientes.
- ✓ Fotocopia del número de Registro Único de Contribuyente (RUC), para las personas naturales y jurídicas.
- ✓ Licencia de comercio o servicio actualizada extendida por ministerio de economía y desarrollo (para créditos mayores de US\$5,000.00).
- ✓ Matrícula del negocio actualizado.
- ✓ Facturas proforma del bien a comprar con el financiamiento.
- ✓ Cualquiera otro requisito que a juicio del Oficial de Crédito o del Comité de Crédito sean necesarios.

ANEXO VI: “ORGANIGRAMA DE CEPRODEL – ALTAMIRA”



ANEXO VII: “DISPOSICIÓN DE PLANTA”



ANEXO VIII: “POLÍTICAS DE CRÉDITO.”

En esta fase del ciclo crediticio, las políticas de crédito en su ámbito más general tratan de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- 1) ¿A quién financiar?
- 2) ¿Qué financiar?
- 3) ¿Cómo financiar?
- 4) ¿En que términos y condiciones?

DEFINICIÓN DEL SUJETO DE CRÉDITO

(¿A quién financiamos?)

Son sujetos de crédito:

- I. Los micros, pequeños y medianos empresarios rurales y urbanos, ya sean personas naturales, jurídicas u otras radicados en el país.
- II. Que posean una fuente de ingreso.
- III. Que se dedican a la producción agropecuaria, al comercio, a la producción de bienes de manufactura industrial o artesanal, a la prestación de servicio, o bien personas naturales en general o jefe de familia para préstamos de consumo y vivienda.
- IV. Todo lo anterior sin distingo de sexo, credo religioso o filiación política.

DESTINO DE LOS PRÉSTAMOS

(¿Qué financiar?)

CEPRODEL podrá destinar recursos para financiar actividades agronómica de producción de bienes de consumo y de prestación de servicio que sean lícito, de riesgo aceptable, perenne o semi-perenne que tengan demanda y buen precio a nivel nacional e internacional, que su potencial productivo permita recuperar la inversión en un plazo máximo de 3 años y que no respondan a fines especulativos; los créditos que se ofertan, son los de la Cartera.

MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO

(¿Cómo financiar?)

1. Modalidad Única

Los créditos que conceda CEPRODEL se otorgarán bajo la modalidad de créditos individuales destinados para cualquiera de las actividades que financia la institución, en donde el solicitante es una persona natural o jurídica bajo la figura de sociedad anónima, asociación, fundación, cooperativas u otras.

2. Instrumentos de Financiamiento

CEPRODEL deberá explotar todas las alternativas posibles para canalizar recursos a los sectores objeto de atención. Dentro de sus modalidades de servicio se destacan:

✓ Préstamos con recursos en efectivo para atender necesidades de capital de trabajo en actividades comerciales, de producción agropecuaria o industrial y para la facilitación de servicio o préstamos personales para consumo y vivienda.

CONDICIONES DEL CREDITO

(¿En que términos y condiciones?)

1. Contratación de los Créditos

Los créditos podrán ser contratados en moneda nacional con mantenimiento de valor y en dólares en correspondencia con la fuente de recursos u orientación del Comité de Crédito.

2. Montos de Financiamiento

Deberá ajustar a lo previsto en el plan de inversión autorizado y considerando parámetros de mercado, fichas de costos y demás elementos señalados en los reglamentos de créditos y conforme a cada actividad específica. No obstante lo anterior, CEPRODEL, como política general no financiará en

ningún caso más del 80% del total a invertir, correspondiéndole al solicitante aportar al menos el 20% restante.

Podrá considerarse como aporte al plan de inversión el trabajo que realice el solicitante u otras categorías de costos similares que se consideren en el plan de inversión. Cuando se trate de habilitaciones agrícolas el límite máximo del 80% que financia la institución nunca deberá ser superior al 70% del valor estimado de la producción a obtener.

3. Tasa de Interés y Comisiones

a. Costo Financiero

CEPRODEL aplicará el costo financiero (conformado por la tasa de crédito más comisión), anual o fracción mensual, la que se cobrará sobre saldos en la moneda que fue pactado el crédito.

b. Tasa Moratoria

La mora viene a ser una tasa adicional que se cobra sobre el interés normal para aquellos clientes que no han pagado oportunamente su obligación.

Se cobrará una tasa del 25% de la tasa a la que se pactó el préstamo, adicional a la tasa de interés corriente en concepto de penalización cuando un crédito o porción de este, se encuentre en mora. Este recargo se aplicará a partir de la fecha de vencimiento del préstamo o bien la(s) cuotas vencidas y debe ser considerado como un cobro adicional.

COMISIONES

Por los créditos que otorgados o renegociados, CEPRODEL cobrará una comisión por tramitación sobre el monto del crédito, la cual no podrá ser superior al techo que establecen los reglamentos.

Las comisiones son para cubrir los gastos de tramitación del crédito y en caso de que el préstamo tenga más de un año de plazo podrá cobrarse anualmente. Se incluyen en el pago de comisión, los casos de prórroga y/o reestructuración, refinanciamiento o novación de contrato.

GARANTÍAS

De conformidad con los niveles de riesgos, plazos y montos, los créditos deberán estar respaldados por garantías suficientes, sean fiduciarias o reales, conforme el sano criterio general, Ver flujo de garantía en anexo IX. Los tipos de garantías son:

1. Fiduciarias

El fiador deberá ser persona de reconocida solvencia moral y económica, cuyo capital e ingresos sean susceptibles de comprobación y representativos a satisfacción de la institución, Ver anexo X: hoja de Garantía Fiduciaria.

2. Prendaria (Agraria o industrial)

Este tipo de garantía se podrá constituir sobre las cosechas, productos, materias primas, artículos, mobiliarios, semovientes, equipos y maquinarias que se financien y sobre aquellos libres de gravamen que ponga a disposición el deudor y fiador siempre y cuando demuestre tener las facultades para darlos en garantía, Ver anexo XI: Acta de Depósito de Prenda en Garantía.

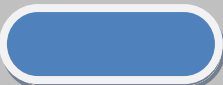

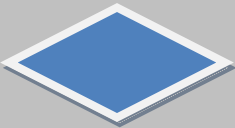



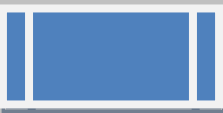

3. Hipotecaria

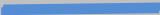

Todo crédito con un monto mayor de los \$1,000.00 dólares (mil dólares) y los de largo plazo ineludiblemente deberá estar garantizado con hipoteca. Esta deberá constituirse de primer grado, Ver anexo XI: Acta de Depósito de Prenda en Garantía.

4. Otras Garantías

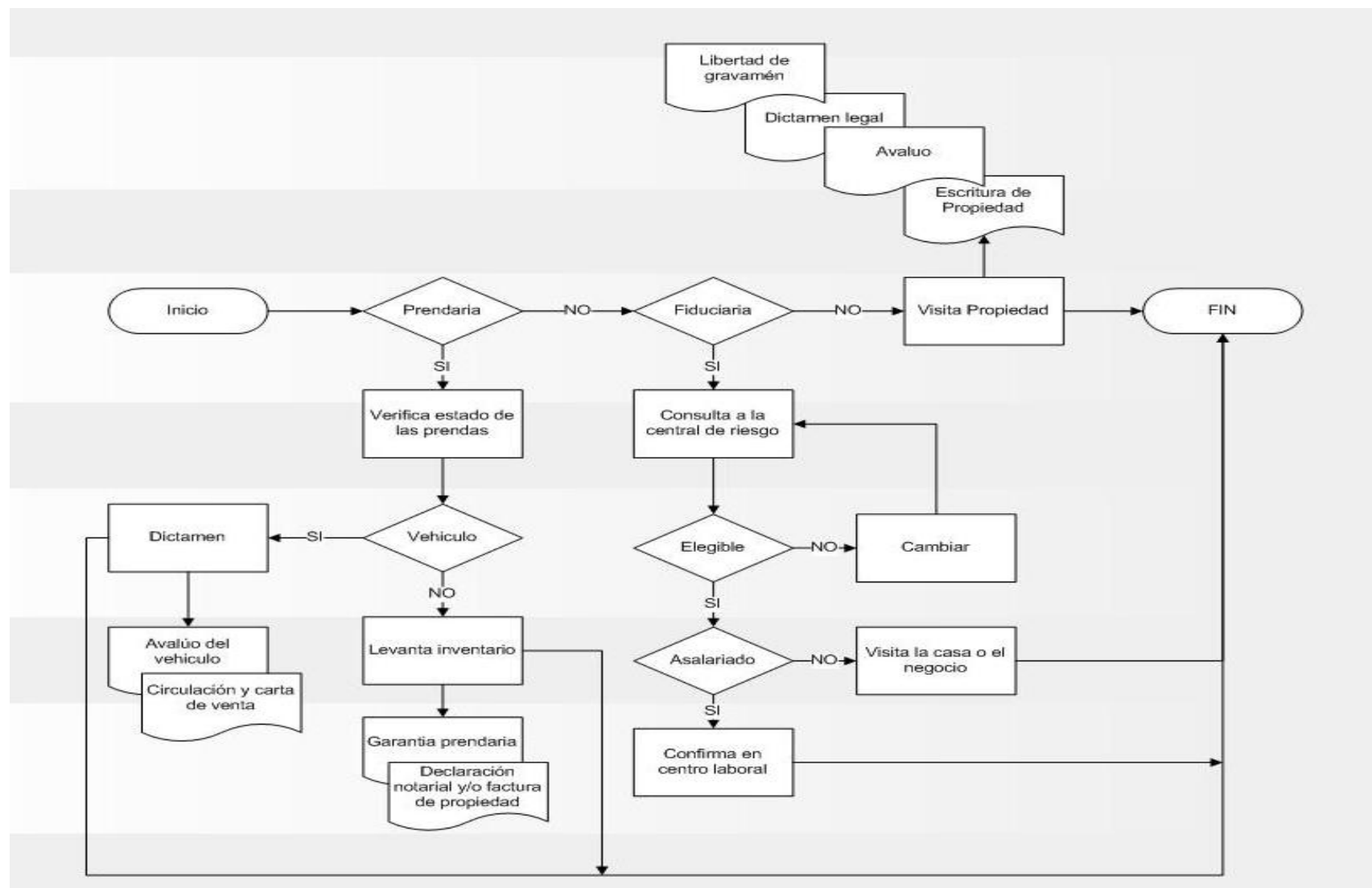
Son aceptadas como garantías los títulos valores negociables a corto plazo (certificados de depósitos a plazo fijo, acciones), los que se aceptarán a precio de mercado o valor facial, el que sea mas bajo. Durante la vigencia del crédito, se deberá actualizar la garantía en los factores tales como la cobertura, idoneidad, ubicación física y la disminución o pérdida relativa de su valor de realización.

ANEXO IX: “SIMBOLOGIA UTILIZADA.”

Símbolo	Nombre	Descripción
	Terminal	Representa el inicio y fin del proceso.
	Proceso	Señala una actividad de dentro del proceso.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Conector relacional	Indica el sentido de la ejecución de las actividades o acciones.
	Conector.	Representa en el diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte del diagrama de flujo a otra.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Proceso Predefinido	Representa una llamada a subrutina o a un proceso predeterminado.
	Base de datos	Este es el sistema de almacenamiento de información de los clientes de CEPRODEL, llamado MBS.

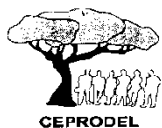
	Procesos Paralelos	Representa la sincronización de dos o más operaciones en paralelo.
	Conector de página.	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

ANEXO X: “FLUJO DEL PROCESO DE GARANTÍA.”



	PRENDARIA	FIDUCIARIA	HIPOTECARIA
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realiza al momento en que el oficial de crédito visita al cliente y levanta la información del crédito, se toma número de modelo, serie, color, marca y estado actual del bien este se anota en un formato que se llama Garantía Prendaria. ➤ Pide en algunos casos Facturas y/o declaraciones juradas en donde el cliente dice que las garantías que pone son de su propiedad y las da a favor de Ceprodel. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se le solicita al fiador: Constancia Salarial, Copia de Cédula, Copia de la Colilla del INSS. ➤ El oficial constata por medio de una llamada telefónica al centro de trabajo si esta persona trabaja ahí, lo que pregunta es ¿Cuánto tiene de laborar?, ¿Qué cargo desempeña?, ¿Cuánto devenga? ➤ Posterior verifica el domicilio en el que habita por cualquier notificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se solicita: Solvencia Municipal, Libertad de gravamen, Avalúo Catastral, Dictamen Legal, Escritura de la propiedad original. ➤ Inicialmente se pide una fotocopia de la escritura para que sea revisada por el abogado de la Institución y diga si cumple los parámetros necesarios para ser apto al crédito, una vez dado el VoBo., se le dice al cliente que tramite el resto de documentos (Solvencia Municipal y/o Libertad de Gravamen), cuando los tiene todos estos documentos se lo entrega al oficial para que se proceda a entregárselos al Ingeniero para que vaya a realizar el avalúo el cual es entregado al oficial o Gerente, una vez recibida toda la documentación el Abogado realiza su dictamen legal para que pueda pasar a comité de crédito.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que se aproveche de las garantías de otra persona y adquiera el crédito. ➤ Empeñe y/o venda las garantías. ➤ Sobre valoración de las garantías, garantías en mal estado y/o garantías fantasmas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escaneen una colilla del INSS y/o constancia para sacar el crédito. ➤ Sea despedido de la Institución en la que labora. ➤ Se cambie de domicilio y que no notifique. ➤ Solo pone como garantía el salario. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Libertad de Gravamen tiene vigencia de 8 días, por tanto el cliente puede hipotecar en otra financiera mientras no esté inscrita la hipoteca en el Registro de la Propiedad. ➤ Por necesidad, el cliente consigue solvencia municipal aunque no esté al día con sus impuestos. ➤ Falsificación de documentos. ➤ Que los gerentes no lean las escrituras y se apoyen únicamente con el dictamen legal.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar preguntas de confirmación con otras personas de la familia que no vivan en la misma casa. ➤ Visitas periódicas para constatar existencia de las garantías. (Visita de cobro, de control o de cortesía) lo haría el Gerente, Supervisor y/o Oficial. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pedir colilla original y que se coteje con la copia (poner razón del cotejo al pie de la fotocopia). ➤ Realizar visitas de cortesías para verificar si habitan en el mismo lugar. ➤ No dar crédito a clientes que presenten a fiadores que alquilen casas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pedir documentos originales y que presenten firma y sello del lugar de donde fueron emitidos. ➤ Capacitación para revisar escrituras a los gerentes para que puedan analizarlas al mismo tiempo y dar su VoBo.

ANEXO XI:” HOJA DE GARANTÍA FIDUCIARIA”



**CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL
(CEPRODEL)**

**BANCA DE DESARROLLO LOCAL
GARANTÍA FIDUCIARIA**

Yo _____ Estado Civil _____ mayor de edad

Fecha de Nac. _____ / _____ / _____ Profesión y Oficio: _____

Dirección Exacta: _____

Ubicada en el Barrio: _____ N°. Teléfono (casa): _____

Por este medio doy fe de que conozco a: _____

Desde hace: _____ años y del cual me comprometo a servir de fiador (solidario) de un
Crédito ante el CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL.

**En caso de que el (la) DEUDOR (A) no pueda pagar, me responsabilizo del pago de su deuda,
hasta por un monto de : _____**

Trabajo en _____ Ocupando el cargo de _____

Devengando un salario mensual de C\$ _____ Tiempo de laborar en este lugar

_____ Teléfono.: _____ Dirección del trabajo _____

_____ Ubicación en el barrio: _____


Adjunto carta de trabajo y/o documentos que dan fe de esta información.

Dado en la ciudad de Managua, a los _____ días del mes de _____
del año 20 _____

Firma del Fiador

NOTA: RECUERDE ADJUNTAR FOTOCOPIA DE IDENTIFICACIÓN.

ANEXO XII:“ACTA DE DEPÓSITO DE PRENDA EN GARANTÍA”

	Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL)
ACTA DE DEPÓSITO DE PRENDA EN GARANTÍA	
En la ciudad de León, a las _____ y _____ minutos de la _____, del día _____ de _____ de dos mil _____, yo _____, Mayor de edad, _____ y de este domicilio, en mi calidad de _____ del Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL) Por medio de la presente Acta dejo en calidad de Depósito en concepto de Garantía el (los) siguiente (s) artículo (s): _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	
Los que quedarán Depositados en las oficinas de CEPRODEL por un plazo de _____ Para la efectiva cancelación de un saldo en deber pendiente de pago, hasta el día de hoy por la cantidad de C\$ _____	
En caso de cumplirse el plazo del depósito y no cancelarse las cuotas y/o saldos pendientes de pago, autorizo a CEPRODEL para que el (los) artículo (s) depositado (s) sea (an) descargado (s) como abono al saldo deudor, previa valorización de un técnico o perito, cuyos costos asumo. Es entendido que el depósito de los bienes, no constituye modificación alguna de la Obligación Principal por el crédito pendiente de pago a favor de CEPRODEL. Salvo que cor, el valor del mismo se pueda cancelar totalmente la deuda.	
En fe de todo lo relacionado, Firmamos la presente Acta de Depósito, de mutuo consentimiento, en la Ciudad de León a los _____ días del mes de _____ de dos mil _____	
_____ DEUDOR (A)	_____ ANTE MI
	_____ RESPONSABLE CARTERA Y COBRO CEPRODEL

[illegible]

ANEXO XIV: “FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO”



CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (CEPRODEL)

Solicitud Inicial de Crédito (Por cada socio)

1.- Número del cliente: _____ 2.- Fecha: ____/____/____

3.- Número de préstamo: _____ Organismo: _____

Datos Generales del socio:

4.- Nombre: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

5.- Lugar y fecha de nacimiento: _____, ____/____/____ Edad: _____

6.- Dirección de su casa: _____

7.- Cuántos miembros tiene su familia: _____ (#)

8.- Sabe leer y escribir: Sí _____ No _____

9.- Último año cursado: _____ (Si concluyó poner nivel “C”)

10.- Cuántas personas no tienen ingresos en su familia: _____ (#)

11.- Los ingresos mensuales de su familia salen de:

1) El negocio	C\$	_____
2) Otro negocio		_____
3) De salarios		_____
4) Rumbos/Corredor		_____
5) Subsidios		_____
6) Envíos, remesas		_____
7) Otras fuentes		_____
		¿Cuáles? _____
Total.....	C\$	_____

12.- ¿Cuáles son los alimentos que más se consumen en su casa?
(Anotar sólo la cantidad de lo que se pide)

Carne de res y/o cerdo	_____	libras a la semana
Carne de aves/Pescado	_____	libras a la semana
Huevos	_____	número a la semana
Leche	_____	litros a la semana
Aceite	_____	litros a la semana

Datos del Negocio

13.- Tipo de negocio: 1) Producción 2) Comercio 3) Servicio
(Encierre en círculo en número)

14.- ¿Que es exactamente su negocio? : _____

15.- ¿Dónde está su negocio? (Encierre en un círculo el número)

- 1) En la vivienda donde está posando.
- 2) En la vivienda que arrienda.
- 3) En la vivienda que es suya.
- 4) En un local (puesto) aparte que arrienda.
- 5) En un local (puesto) propio.
- 6) En un puesto en la calle.
- 7) Ambulante.

16.- Dirección exacta de su negocio: _____

17.- ¿Cuánto tiempo trabaja para su negocio? (Horas)
(Ponga el número de personas en el lugar que corresponda)

Tipo de empleado (En horas del día)	Hombres			Mujeres		
	- de 3	3 a - 6	6 a +	- 3	3 a - 6	6 a +
¿Usted?						
¿Familiares sin pago?						
¿Familiares pagado?						
¿Empleado/Destajo?						

18.- Años de experiencia en el negocio _____

19.- ¿Cuántos corredores, distribuidores, comisionistas, etc. hacen el trabajo de ellos con usted, pero no son empleados suyos?

No hay _____ Si hay _____ (#)

20.- ¿Que registros lleva? (llenar todos con una “x”)

- | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|
| 1) Libreta de gastos e ingresos | No ____ | Sí ____ |
| 2) Control de cuentas por cobrar | No ____ | Sí ____ |
| 3) Control de inventarios | No ____ | Sí ____ |
| 4) Mayor | No ____ | Sí ____ |
| 5) Hace Balance | No ____ | Sí ____ |
| 6) Hace Estado de pérd. y gananc. | No ____ | Sí ____ |
| 7) ¿Otros? ¿Cuál? _____ | No ____ | Sí ____ |

21.- ¿De dónde financia su negocio en este momento? (Encierre en un círculo las tres principales)

- 1) Con su salario (otros ingresos) o de otros familiares.
- 2) Consignación/ proveedores.
- 3) Con las utilidades del negocio.
- 4) Prestamistas.
- 5) Otra fuente:_____ Interés _____% año/ mes
- 6) Préstamo del banco o de otro programa de microempresa diferente al nuestro.
- 7) Con un préstamo de la cuenta interna o equivalente.
- 8) Con un préstamo de nuestra institución _____.

22.- En el negocio_____ el dinero que tiene, lo que le deben, lo ahorrado, la mercadería regada, los inventarios, etc. (Activo circulante) C\$_____.

23.- ¿Cuánto valen los equipos, herramientas, utensilios, los muebles, etc. del negocio? (Activos fijos) C\$_____.

24.- ¿Cuántas deudas tiene el negocio? C\$_____.

25.- ¿Cuánto vendió el último mes? C\$_____.

26.- ¿Cuánto gastó para vender el último es? C\$_____.

27.- En el último mes, cuanto:

Pagó en deudas:	C\$_____
Tomó para usted o su casa:	_____
Ahorró:	_____

28.- Necesita invertir en su negocio C\$ _____, para: _____
_____.

29.- ¿El crédito le va a dar mayor o mejor oferta, por qué piensa que va a vender más? _____
_____.

30.- Comentarios:

_____.

Firma del solicitante

Promotor _____ (#) Ciudad _____

ANEXO XV: “FORMATO CALCULO Y COSTO DE VENTA”

CÁLCULO Y COSTO DE VENTA						
PRODUCTO	CANT. MENSUAL	PRECIO VENTA UNITARIO	VENTA TOTAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	GANANCIA MENSUAL

BALANCE GENERAL

<p>ACTIVOS</p> <p>Efectivo C\$ _____</p> <p>Cuentas por Cobrar _____</p> <p>Materia Prima _____</p> <p>Mercadería _____</p> <p>Inventario Productos Terminados _____</p> <p>Inventario Productos en Proceso _____</p> <p>Mobiliario y Equipo _____</p> <p>Otros Activos _____</p> <p>TOTAL DE ACTIVOS _____</p> <p>PASIVOS:</p> <p>Instituciones Financieras _____</p> <p>Cuentas por Pagar Corto Plazo _____</p> <p>Anticipos a Clientes _____</p> <p>Deudas de Proveedores _____</p> <p>Otras Deudas _____</p> <p>TOTAL DE PASIVO _____</p> <p>CAPITAL PROPIO _____</p> <p>TOTAL DE PASIVOS + CAPITAL _____</p>	<p>ESTADO DE RESULTADO</p> <p>Ventas C\$ _____</p> <p>Costo de Venta _____</p> <p>Utilidad Bruta _____</p> <p>COSTOS FIJOS</p> <p>Sueldos _____</p> <p>Comisiones _____</p> <p>Servicios Públicos (Agua, luz, Tel.) _____</p> <p>Impuestos _____</p> <p>Alquiler _____</p> <p>Rep. Y Mantenimiento _____</p> <p>Combustible _____</p> <p>Cargas Sociales _____</p> <p>Otros Gastos _____</p> <p>TOTAL COSTOS FIJOS _____</p> <p>UTILIDAD NETA _____</p> <p>(Utilidad Bruta - Total Costos Fijos)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

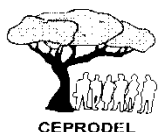
ASPECTOS DE MERCADO: _____

Cuota CEPRODEL: _____

FIRMA DEL PROMOTOR

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO XVI: “FORMATO ACTA DE COMITÉ DE CRÉDITO”



CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (CEPRODEL)

ACTA DE COMITÉ DE CRÉDITO # _____

En reunión del comité de crédito analizamos y decidimos sobre la solicitud de crédito del (a) Sr. (a) _____

Aprobado ☐ Denegar ☐ Dejar pendiente ☐

Con las siguientes características monto C\$. _____ Sector: _____

Plazo _____ Tasa de interes _____

Frecuencia de pago _____ Período de gracia _____

Ahorro _____ Gestión de Crédito _____

Destino de Crédito:

Comercio ☐ Industria ☐ Servicio ☐ Vivienda ☐

Monto C\$ _____ Monto C\$ _____ Monto C\$ _____ Monto C\$ _____

Garantías : (Montos)

Fiador (es) C\$ _____ Solidaria C\$ _____ Otros: _____

Hipotecaria C\$ _____ Prendaria C\$ _____

Requisitos Adicionales: _____

Nombre del Fiador: _____

Nombre del Fiador: _____

Observaciones del Comité: _____

Dado en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____

del año _____, en fe de lo anterior firmamos.

Firmas


Nombres

Cargos


ANEXO XVII: “COMPROBANTE DE EGRESO”

 CEPRODEL	CENTRO DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL (CEPRODEL)		<u>BANCA DE DESARROLLO LOCAL</u>		COMPROBANTE DE EGRESO		CAJA CHICA		<table border="1"><tr><th>DIA</th><th>MES</th><th>AÑO</th></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			DIA	MES	AÑO			
									DIA	MES	AÑO						
A FAVOR DE: _____																	
CANTIDAD: (_____) _____																	
CONCEPTO: _____																	
CONTABILIZACIÓN DEL GASTO																	
DÉBITO																	
_____ C\$	_____	AUTORIZADO															
_____ C\$	_____																
_____ C\$	_____																
TOTAL C\$	_____	RECIBIDO															


ANEXO XVIII: “DACIÓN EN PAGO.”

	Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL)
DACIÓN EN PAGO	
En la Ciudad de Managua a las _____ y _____ minutos de la _____ del _____ de _____ del año dos mil _____	
Yo: _____ Identificándome con _____ de estado civil _____ de profesión u oficio _____ y de este domicilio situado _____	
a través del presente documento, de mi libre y espontanea voluntad, y con la plena y perfecta capacidad civil necesaria, otorgo: PRIMERA: Que en mi calidad de _____ principal reconozco que soy en deberle al Centro de Promoción del Desarrollo Local CEPRODEL , la cantidad de _____ (_____)	
SEGUNDA : Que soy propietario (a) legítimo (a) de los bienes que a continuación describo: _____ _____ _____ _____	
TERCERA: Que por medio del presente documento y para darle cumplimiento a la obligación contraída con CEPRODEL , en virtud del adeudo relacionado en la primera cláusula doy en pago del referido adeudo los bienes descritos en la cláusula segunda de este documento transmitido en consecuencia todos los derechos que ostentaba sobre los mismos.	
En te de todo lo antes aludido en este documenta y encontrándolo conforme en su contenido lo firmo entres tantos a un mismo tenor.	
_____ Otorgante	_____ Promotor
ANTE MI: _____	

ANEXO XIX:” FORMATO DE AVISO DE COBRO”

 CEPRODEL	CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (CEPRODEL)
AVISO DE COBRO N° _____	
Fecha: ____/____/____	
Señor (a): _____	
Dirección: _____	
Por medio del presente se le hace saber que su crédito presenta un saldo pendiente de pago, hasta por la suma de C\$ _____ por lo que se le está citando a que se presente a las oficinas del Centro de Promoción del Desarrollo Local, Departamento de Cartera y Cobro, a efectos ponerse al día con las cuotas de pago correspondiente, en la hora y fecha indicadas.	
Fecha: _____	
Hora: _____	
No omito manifestarle que de no presentarse a solventar situación de su estado de cuenta, trasladaremos los requerimientos de cobro y recuperación a la Asesoría Legal para su posterior trámite en la vía judicial. Cuyos costos serán sumados a su saldo deudor.	
Cc: Expediente	Responsable de Crédito y Recuperación CEPRODEL

ANEXO XX: “RESUMEN DIARIO DE CAJA”

 CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL CEPRODEL							
<u>RESUMEN DIARIO DE CAJA</u>							
FECHA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="padding: 2px;">DÍA</th> <th style="padding: 2px;">MES</th> <th style="padding: 2px;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO					
1 - INGRESOS							
1 - Recuperaciones (Recibo Oficial de Caja) Del _____ Al _____							
Amortización	_____						
Interés Corriente	_____						
Interés Moratorio	_____						
Indexación	_____						
SUB - TOTAL	_____						
2 - Depósitos de Ahorro _____							
3 - Otros _____							
TOTAL INGRESOS	_____						
2 - EGRESOS							
1 - Retiro de Ahorro _____							
2 - Depósito en Córdoba							
Efectivo	_____						
Cheque	_____						
3 - Depósito en Dólares							
Efectivo	_____						
4 - Otros _____							
TOTAL EGRESOS	_____						
DIFERENCIA (1 - 2)	_____						
_____ Firma Cajero	_____ Firma Revisado						
Imp. Argentina Teléf: 5534827 * Fax: 553 3882 * Cel: 821 8356							

ANEXO XXI:”FORMATO DE PROSPECTACIÓN”

	CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (CEPRODEL)
FORMATO DE PROSPECTACIÓN	
Fecha: ____/____/____	
Nombre Completo:_____	
Numero de Cedula:_____	
Dirección:_____	
Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	
Lugar y fecha de nacimiento: _____, ____/____/____	
Edad: _____	
Dirección de su casa:_____	
Teléfono Convencional:_____ Celular:_____	
Estado Civil:_____	
¿Trabaja?: Privado <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/>	
especifique:_____	
¿Tiene Hijos?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuantos?_____	
Monto solicitado:_____ Plazo:_____	
El préstamo lo solicita para utilizarlo en:_____	

ANEXO XXII: “FORMATO DE REFERENCIA”



**CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL
(CEPRODEL)**

FORMATO DE REFERENCIA

Referencia No.: _____ **Fecha:** ____/____/____

Nombre Completo: _____

Dirección Domicial / Negocio: _____

Tiempo de vivir en la comunidad: _____

Tiempo de conocer al SR.: _____

Inconvenientes: _____

Comportamiento: _____

ANEXO XXIII: “FORMATO DE VERIFICACIÓN DE INVERSIÓN”

			
CENTRO DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (CEPRODEL)			
FORMATO DE VERIFICACIÓN DE INVERSIÓN			
Fecha: ____/____/____			
Seguimiento No.: _____			
Otorgamiento No.: _____			
Dirección Domicial / Negocio: _____			
Tipo de negocio: 1) Producción 2) Comercio 3) Servicio			
(Encierre en círculo el número)			
Monto Inicial	Meses después del Otorgamiento	Capital Invertido	%(Porcentaje)
Inconvenientes: _____			
Observaciones: _____			

ANEXO XXIV:” LOS ELEMENTOS QUE SE UTILIZARAN DENTRO DEL CONTROL VISUAL SON:”

Símbolo	Nombre	Descripción
	NO TOCAR	Representa que solo el personal autorizado puede hacer uso de ese objeto.
	PELIGRO DE INCENDIO	Señala una zona de riesgo.
	NO PORTAR ARMAS	Muestra prohibición del uso de armas de fuego.
	DEPOSITE LA BASURA	Señala el lugar para botar la basura en su lugar.
	SALIDAD DE EMERGENCIA	Indica el lugar o salida de emergencia.
	RUTA DE EVACUACIÓN	Representa el espacio de una ruta de salida segura.
	PROHIBIDO TIRAR OBJETOS AL SUELO	Representa que es esta prohibido tirar objetos al suelo.
	EXTINGUIDOR	Muestra que existe un extintor en caso de incendio.

	SOLO PERSONAL AUTORIZADO	Representa la entrada solamente para el personal debidamente autorizado por la gerencia.
	PROHIBIDO LAS MASCOTAS	Representa que dentro de las instalaciones no pueden existir mascotas.
	ZONA DE PELIGRO	Indica una zona de alta peligrosidad para la agencia.
	BAÑOS DE HOMBRES	Señala los uso de baños para los varones.
	BAÑOS DE MUJERES	Señala el uso de baños para las damas.

ANEXO XXV: CRITERIOS PARA LA AUTOEVALUACION “5S”.

CLASIFICAR	1	2	3	4	5
Documentos	Sin plazo de vencimiento. Se acumulan todos los documentos.	Sin plazo de vencimiento. Se descartan esporádicamente.	Sin plazo de vencimiento. Se descartan periódicamente en forma parcial.	Con plazo de vencimiento. Se descartan periódicamente.	Con plazo de vencimiento. Se descartan en forma permanente.
Escritorios	Desordenados los documentos necesarios están mezclados con lo innecesarios.	Ordenados, los documentos necesarios están mezclados con los innecesarios.	Ordenados, con documentos sin identificar.	Ordenados, con documentos separados e identificados.	Ordenados se mantiene permanentemente solo la documentación necesaria.
Armarios y archivos	Desordenados, sin identificación. La documentación necesaria está totalmente mezclada con la innecesaria.	Desordenados, sin identificación. La documentación necesaria está parcialmente mezclada con la innecesaria máximo 50%.	Ordenados, con identificación. La documentación necesaria está parcialmente mezclada con la innecesaria. Máximo 30%.	Ordenados, con identificación. Casi no existe documentación necesaria mezclado la innecesaria. Máximo 10%.	Ordenados, con identificación. Toda la documentación es necesaria.
Áreas de circulación y pisos.	Restos de papeles y basura.	Restos de papeles, objetos apilados que perjudican la libre circulación.	Objetos apilados que perjudican la libre circulación.	Objetos apilados que no perjudican la libre circulación.	Libre totalmente.

ORDENAR	1	2	3	4	5
Archivo central	No se tiene.	Se tiene pero no se usa.	Se tiene pero no se usa parcialmente y no en forma permanente.	Se tiene, se usa plenamente pero periódicamente.	Se usa plenamente y en forma permanente.
Biblioratos y carpetas	Los biblioratos y carpetas están sobre los escritorios sucios, desordenados y sin identificación.	Los biblioratos y carpetas están en los archivos pero sucios y sin identificar.	Biblioratos y carpetas archivos, sin identificación y con documentación mezclada.	Biblioratos y carpetas identificados y archivados pero sin orden, no siguen un modelo.	Biblioratos y carpetas limpias e identificadas, ordenados según un modelo.
Armarios y archivos	Desordenadas, sin identificación. Las carpetas y biblioratos están mezclados. Biblioratos y carpetas en uso no vuelen.	Desordenados, sin identificación. Las carpetas y biblioratos están parcialmente mezclados. Biblioratos y carpetas en uso no vuelven.	Ordenados, con identificación, biblioratos y carpetas están poco mezclado. Biblioratos y carpetas en uso vuelven parcialmente.	Ordenados, con identificación. Biblioratos y carpetas, muy poco mezclados. 10% biblioratos y carpetas en uso vuelven parcialmente.	Ordenados, con identificación. Biblioratos y carpetas, correctamente ordenados y los usados vuelven todos a su lugar.
Ubicación de lugares y maquinas	No hay nada identificado, ni el lugar ni las maquinas.	Hay una identificación elemental del lugar, no de las maquinas.	Los lugares y maquinas están parcialmente identificados.	Los lugares están identificados, las maquinas, parcialmente.	Todo está identificado, sean lugares o maquinas.

LIMPIEZA	1	2	3	4	5
Pisos	Están sucios permanentemente, con papeles y basura. No hay cestos.	Están sucios permanentemente, con papeles y basura. Hay pocos cestos.	Limpios al comienzo de la jornada. Hay suficientes cestos, pero se tira basura al piso.	Limpios al comienzo de la jornada. Hay suficientes cestos, pero se tiran papeles al piso.	Limpios al comienzo de la jornada. La basura y papeles se tiran a los cestos.
Estado de pisos, paredes, techos y ventanas	Pisos, paredes y techo totalmente deteriorados y sucios. Ventanas con vidrios sucios, rotos o remendados.	Paredes y techo parcialmente deteriorados, falta pintura y están sucios. Ventanas con vidrios sucios.	Paredes y techo en buen estado, falta pintura y están sucios con polvillo. Ventanas con vidrios sucios de polvillo.	Paredes y techos en buen estado, pintados y sucios con polvillo, ventanas con vidrios sucios de polvillo.	Paredes y techos en buen estado, pintados y limpios. Ventanas con vidrios limpios.
Armarios y archivos	Armarios y escritorios deteriorados, sucios y faltos de pintura.	Armarios y escritorios deteriorados y faltos de pintura.	Armarios y escritorios deteriorados, limpios y pintados.	Armarios y escritorios en aceptables condiciones, limpios y pintados de diferentes modelos.	Armarios y escritorios en buenas condiciones, limpios y pintados de iguales modelos.
Uniforme, cocina y baños	Los uniformes no se usan, la ropa esta sucia igual que el baño y la cocina.	Algunas usan uniforme, otros no. Esta sucio. No se usan tarjetas de identificación. Baño y coche sucios.	El uniforme y las tarjetas de identificación se usan, uniforme, baño y cocina parcialmente sucios.	El uniforme y las tarjetas de identificación se usan, uniforme, baño y cocina algo sucios.	El uniforme y las tarjetas de identificación se usan uniforme, baño y cocina limpios.

ESTANDARIZAR	1	2	3	4	5
Aplicación de las tres primeras “S”	El puntaje de las primeras tres “S” es igual o menor que 24.	El puntaje de las primeras tres “S” es igual o mayor que 24 e igual o menor que 33.	El puntaje de las primeras tres “S” es igual o mayor que 33 e igual o menor que 42.	El puntaje de las primeras tres “S” es igual o mayor que 42 e igual o menor que 51.	El puntaje de las primeras tres “S” es mayor que 51.
Iluminación	Lámparas, fluorescentes y plafones escasos quemados más del 50% y sin protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, quemados más del 30% y sin protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, quemados más del 10% y sin protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, quemados menos del 10% y con protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, funcionando todos y con protección.
Mejora continua	El grupo entre inspección e inspección, no realizo ninguna acción de mejora.	El grupo entre inspección e inspección, realizo una acción de mejora.	El grupo entre inspección e inspección realizo tres acciones de mejora.	El grupo entre inspección e inspección, realizo cinco acciones de mejora.	El grupo entre inspección e inspección, realizo diez acciones de mejora.
Control visual	No se conoce	Se conoce pero no se usa	Se conoce, se aplica parcialmente (más del 50%)	Se aplica más de un 80%.	Se usa totalmente.

AUTODISCIPLINA	1	2	3	4	5
Aplicación de las cuatro primeras “S”	El puntaje de las primeras cuatro “S” es igual o menor que 32.	El puntaje de las primeras cuatro “S” es mayor que 32 e igual o menor que 44.	El puntaje de las primeras cuatro “S” es mayor que 44 e igual o menor que 56.	El puntaje de las primeras cuatro “S” es mayor que 56 e igual o menor que 68.	El puntaje de las primeras cuatro “S” es mayor que 68.
Normas de la empresa	No se conocen.	Se conocen, pero no se cumplen.	Se cumplen ocasionalmente.	Se cumplen con un fuerte seguimiento.	Se cumplen permanentemente.
Normas del grupo	No se conocen.	Se conocen, pero no se cumplen.	Se cumplen ocasionalmente.	Se cumplen con un fuerte seguimiento.	Se cumplen permanentemente.
Grado de cumplimiento de las acciones programadas	No se conocen.	Se cumple menos del 50% y bajo estricto seguimiento, actitud reactiva.	Se cumple menos del 50% y el 90% bajo seguimiento. Actitud proactiva baja.	Se cumple entre el 90% y el 100% sin seguimiento, actitud proactiva.	Se cumple el 100% sin seguimiento, actitud proactiva.

ANEXO XXVI: "AGENCIA CEPRODEL - ALTAMIRA, VISTA FRONTAL".

